

М. ДЖ. РАЙАН

Меняем ПРИВЫЧКИ

81

СПОСОБ
ПЕРЕСТАТЬ
ДЕЙСТВОВАТЬ
НА АВТОПИЛОТЕ
И ДОСТИЧЬ
СВОИХ ЦЕЛЕЙ



Эту книгу хорошо дополняют:

В этом году я...

Как изменить привычки, сдержать обещания
или сделать то, о чем вы давно мечтали

М.Дж. Райан

Триггеры

Формируй привычки — закаляй характер

Маршалл Голдсмит и Марк Рейтер

БУДЬ лучшей версией себя

Как обычные люди становятся выдающимися

Дэн Вальдшмидт

M. J. Ryan

Habit changers

81 game-changing mantras
to mindfully realize your goals

CROWN BUSINESS
New York

М. Дж. Райан

Меняем привычки

81 способ перестать действовать
на автопилоте и достичь своих целей

Перевод с английского Михаила Попова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 316.648.4
ББК 88.532.1
P18

*Издано с разрешения Mary Jane Ryan, Foundry Literary + Media
in association with Andrew Nurnberg Associates International Limited
и литературного агентства Andrew Nurnberg*

На русском языке публикуется впервые

Райан, М. Дж.

P18 Меняем привычки. 81 способ перестать действовать на автопилоте и достичь своих целей / М. Дж. Райан; пер. с англ. М. Попова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 246 с.

ISBN 978-5-00100-553-7

В этой книге представлена методика избавления от нежелательных привычек с помощью повторения коротких ключевых фраз, напоминающих вам о ваших целях и решениях. Короткие фразы из этой книги работают, потому что они побеждают автоматическую систему и помогают вам сознательно понимать то, что вы сейчас делаете, они также служат вам коротким напоминанием о том, что вы хотите сделать в данный момент. Вы начинаете с одной фразы, повторяете ее до тех пор, пока она не «введается» в вас настолько, что повторения становятся уже не нужны, затем беретесь за следующее изречение. С помощью этой методики вы сможете отказаться от «автопилота» и внедрить в свою жизнь сознательные изменения.

УДК 316.648.4
ББК 88.532.1

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-553-7

HABIT CHANGERS
Tex Copyright © 2016 by MJ Ryan
© Перевод, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Содержание

Введение в методику
преобразования привычек — 15

Восприятие людей — 25

Люди таковы, каковы они всегда — 26

Этот человек — мой учитель — 28

Вы сейчас там, где должны быть — 30

Гнев — 33

Гнев — это кипящий страх — 34

Остановитесь, вдохните и перенастройтесь — 36

Гнев — всего лишь фальшивый самопиар

миндалевидного тела — 38

Аутентичность — 41

Вы такой, каким вас видят другие — 42

Шагайте по жизни собственным путем — 44

Обвинение других — 47

Сначала исправьте, а потом

учитесь предотвращать — 48

Указующий перст есть признак жертвы — 50

Только я в ответе за свои реакции — 52

Разделительные линии — 55

Чье это дело? — 56

А теперь вернись к себе! — 58

Вы не говорите «да», если не можете сказать «нет» — 60

Перемены — 63

Стройте мост в будущее на опорах прошлого — 64

Взаимодействие — 67

Всегда пекуте пирог побольше — 68

Не будь Фредом! — 70

Чаще говорите «да» — 72

Принимайте предложение и продвигайте его — 74

Внезапность — враг доверия — 76

Общение — 79

Говорите и слушайте поровну — 80

Спрашивайте, а не давайте указания — 82

Сначала заголовки! — 84

Настройтесь на собеседника — 86

Конфликты — 89

Не нажимайте на бесполезные кнопки — 90

Подразумевайте, что люди доброжелательны — 92

Выступайте на стороне своего противника — 94

Отсутствие обороны — лучшая защита — 96

Помните о сверхзадаче — 98

Намерения и результат не всегда совпадают — 100

Принятие решений — 103

Доверяйте своему внутреннему GPS — 104

Мыслите шире, чем «или — или» — 106

Делегирование

своей работы другим — 109

Делайте то, что в состоянии сделать только вы — 110

Если б они могли — они бы сделали — 112

Страх — 115

Познакомьтесь со своими страхами — 116

Смотрите в корень — 118

Счастье — 121

Всегда думайте о хорошем — 122

Измените, забудьте или примите как есть — 124

Терпение — 127

У меня столько времени, сколько нужно — 128

Не реагируйте на ваши реакции — 130

Перфекционизм — 133

Расслабьтесь, вам уже не удалось стать совершенным — 134

Смотрите в будущее, а не оглядывайтесь на прошлое — 136

Приоритеты — 139

Когда приоритетно все — значит, не приоритетно ничего — 140

О самом важном думайте с утра — 142

Стоит ли этот сок того, чтобы его выжимать? — 144

Решение проблем — 147

Держите крепко, отпускайте легко — 148

Вовремя отказывайтесь от старого сюжета — 150

Затягивание с делами — 153

Надо лишь сделать первый шаг — 154

Работа — лучший способ начать работать — 156

Отношения с людьми — 159

Помните о «маленькой пропасти» — 160

Регулярно «взбивайте подушки» и проявляйте внимание — 162

Сплачивать команду — часть моей работы — 164

Признание и награда — 167

Делается то, что вознаграждается — 168

Если вы не просите, то и не получаете — 170

Сожаление — 173

Разлитую воду трудно собрать — 174

Извлеките урок, а не ворошите старое.

А потом переключите канал — 176

Стойкость — 179

Посмотрите, чего я достиг! — 180

Конец чего-то — это одновременно начало чего-то другого — 182

Такое случается не только со мной — 184

Я как ива: гнусь, но не ломаюсь — 186

Ничто не вечно — 188

Умение рисковать — 191

Если вы что-то делаете, то что-то происходит. Если вы ничего не делаете, то ничего и не происходит — 192

Встаньте там, где не хотели бы стоять — 194

Снижайте уровень риска — 196

Забота о себе — 199

Забота о себе — часть вашей работы — 200

Не превращайте временные неудачи в поражение — 202

Уверенность в себе — 205

Будьте тигром, а не котенком — 206

Переступайте через стереотипы — 208

Я бабочка, а не моль — 210

Будьте сами себе боссом — 212

Стресс — 215

Стресс — всего лишь бумажный тигр — 216

Этот самолет еще летит? — 218

Успех — 221

Если уж вы сравниваете, то делайте это правильно — 222

Чтобы добиваться новых успехов, вспоминайте о прошлых — 224

Стремитесь без фанатизма — 226

Баланс между жизнью и работой — 229

Не волнуйтесь, список не сделанных вами дел бесконечен — 230

Степень занятости — это вопрос выбора — 232

А теперь переверните ведро — 234

Тревоги — 237

Не стремитесь разумом туда, где еще не находится ваше тело — 238

Делитесь своими тревогами — 240

Благодарности — 242

*Всем, кто ищет простые пути к позитивным
переменам в своей жизни*

ВВЕДЕНИЕ В МЕТОДИКУ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ПРИВЫЧЕК

Что *вы* хотели бы изменить в себе и своей жизни? Быть более внимательным на работе? Успешнее общаться с людьми? Находить время для долгосрочного, стратегического планирования жизни, а не только для наметок на ближайшие дни? Поддерживать оптимальный баланс между работой и личной жизнью? Более настойчиво достигать целей в том, что касается собственного здоровья и физического состояния? Быть увереннее в себе? Просто... *быть счастливей?*

А что бы вы сказали, научись вы управлять собственной судьбой, в любой нужный момент изменять привычки и становиться *счастливей и успешней?*

Хорошая новость в том, что *вы действительно можете* вносить в свою жизнь перемены, позволяющие достигать большего. Я это знаю, потому что каждый день помогаю людям меняться. Для меня нет большей радости, чем слышать, как кто-то, ясно сформулировав свою цель, достигает ее. Всю свою жизнь я одержима идеей человеческого потенциала к саморазвитию, позволяющего людям добиваться больших успехов и становиться счастливее, чего все мы и хотим. Именно ради этого я работаю последние 14 лет. Мои клиенты — руководители крупнейших мировых компаний, простые предприниматели и люди, далекие от бизнеса, в возрасте от 16 до 75 лет. Я написала много книг, посвященных возможностям человека самосовершенствоваться, провожу семинары и выступаю с докладами на эти темы по всему миру.

Эта работа подарила мне счастливую возможность увидеть, как люди учатся лучше справляться с гневом, перестают понапрасну тревожиться, становятся эмоционально выдержаннее, превращаются в уверенных в себе, сильных и заботливых руководителей, умело распределяя часть своей работы среди подчиненных, позитивно влияя на них... добиваясь и в других тех же перемен, что развивают в себе.

Многолетняя работа с моими клиентами помогла мне усвоить важную вещь: добиться устойчивых позитивных перемен в поведении и привычках очень сложно любому человеку, независимо от силы его желания, остроты ума и степени дисциплинированности. Скорее всего, вы это знаете и по себе. Даешь слово изменить свои привычки к лучшему, но раз за разом благие намерения разбиваются о то, что слишком глубоко «въелось» в характер. Снова даешь обещание — «на этот раз все будет по-настоящему», а через неделю, месяц, год обнаруживаешь себя все в той же исходной точке, только теперь более разочарованным.

Мне это знакомо. Я тоже была такой. Но однажды внутри меня «прозвенел звонок». Это произошло, когда я читала о методике тренировки ума, которой пользуются тибетские монахи: она называется «лодзонг», или «практика повторения мантр». Речь шла о 59 коротких, однострочных афоризмах, чтение которых противостоит нежелательным мыслям. Вы начинаете с одной фразы, повторяя ее до тех пор, пока она не «въедается» в разум настолько, что повторения становятся уже не нужны, а затем беретесь за следующую. *И я подумала: не может ли такая практика пригодиться и моим клиентам?* Однако тибетские мантры настолько туманны по смыслу, что я засомневалась: будут ли они полезны тому, кто не является продвинутым и убежденным буддистом? И оставила эту идею...

Вернее, мне показалось, что я ее оставила... Видимо, мысль об «исцеляющих» буддистских изречениях крепко запала мне в голову. Во всяком случае она точно была там, когда однажды я занималась с очень занятым бизнесменом. Он пытался научиться тому, как добиваться от подчиненных большей отдачи без мелочной опеки над ними. Я рассказала ему о тибетской методике, и вдруг он произнес: «Я очень занят. Мне нужно, чтобы ваши рекомендации свелись к простым фразам, которые легко запомнить».

Почти не раздумывая, я ответила: «Сейчас научу вас одной такой фразе. Каждый раз, говоря с работником, повторяйте себе: *«Советуй что и зачем, а не как»*. И он начал использовать эту формулу.

Поскольку фраза действительно проста, запомнить и повторять ее не составило ему особого труда, поэтому последовавшие за этим перемены не заставили себя долго ждать. И оказались удивительными. Теперь он давал работникам конструктивные указания, а не занимался микроменеджментом, то есть той самой «чрезмерной опекой». Это заметили и сослуживцы, и его босс. В течение трех месяцев мой клиент получил повышение по службе, которого ждал многие годы. После завершения нашей с ним работы он поблагодарил меня за, как сам выразился, «мощную корректировку своего поведения», которой раньше не мог добиться.

Именно тогда я поняла, что могу помочь не только моим клиентам, но и многим другим людям, создав по принципу повторения мантр систему коротких, легко запоминающихся фраз. И я стала составлять формулы, определяющие, чего люди хотят достичь или какими стать. Потом оказалось, что повторение этих фраз срабатывает. Без единого исключения. Используя эти афоризмы, люди убеждались, что им легче добиваться желаемых перемен.

ПОЧЕМУ МЕТОДИКА ИЗМЕНЕНИЯ ПРИВЫЧЕК РАБОТАЕТ

Вы можете спросить: как это возможно, чтобы простое повторение короткого слогана приводило к реальному, значимому и долгосрочному эффекту поведенческих перемен? Последние достижения нейрофизиологии объясняют, почему фразы-напоминания действенны. Оптимизируя свои энергозатраты, человеческий мозг создает определенные шаблоны нужных мыслей и действий, доведенные до автоматизма. Это и есть наши привычки. Они управляются миндалевидным телом — той частью мозга, которая отвечает за подсознание и работа которого нами не осознается. Рождающиеся таким образом

действия и эмоции проявляются автоматически и управляют нами большую часть жизни. Разве это не замечательно — на автопилоте чистить зубы или привычно управлять автомобилем? Вряд ли кто-то хотел бы учиться этому заново каждый день! Но, когда вы пытаетесь изменить что-то в привычном образе действий, подсознание тут же становится проблемой. Вне участия сознания невозможно делать выбор. Именно поэтому мы так часто размышляем над своими неверными поступками уже постфактум. «*Я ведь не хотела есть этот кекс после обеда!*» Или: «*Я ведь должен был отстаивать свою точку зрения на том совещании*». Или: «*Я не собирался кричать на нее. Это случилось как-то само собой!*» Но поступаем-то мы снова и снова так же, как раньше. И не потому, что слабы, а потому что действуем на автопилоте.

Короткие фразы из этой книги работают потому, что побеждают «автоматическую систему» и помогают *осознавать*, что с нами происходит, одновременно напоминая, что мы хотим сделать в данный момент. С точки зрения науки о мозге, эти фразы-слоганы помогают переводить контроль за нашим поведением из области миндалевидного тела в префронтальную кору. Именно в этом главном исполнительном органе головного мозга осознаются все наши действия, а значит, мы можем выбирать тип поведения, и это позволяет поступать не «как всегда», а «как нужно». Мы начинаем осознавать то, что в следующую секунду намерены сделать и чего *хотим* добиться этим действием. Вместо того чтобы, не думая, запустить шаблон старой привычки.

Осознанность — важнейшее условие для перемен, потому что всякое обучение — это процесс осознания. «В 1960-х годах психологи определяли три фазы, которые мы проходим в приобретении навыков, — пишет в книге “Используйте свой потенциал по максимуму” ученый-популяризатор Джошуа Фоер. — Мы начинаем с “когнитивной фазы”, в ходе которой обдумываем задачу, открываем для себя новые способы добиться более высокого результата и совершаем массу ошибок. Здесь мы сознательно концентрируем наше внимание на том, что делаем. Затем вступаем в “ассоциативную фазу”: здесь мы уже меньше ошибаемся, постепенно привыкаем лучше выполнять свое дело. Наконец, переходим в “автономную фазу”,

когда включается “автопилот”, мы переводим приобретенный навык “на задворки” нашего мыслительного аппарата и постепенно вообще перестаем уделять ему осознанное внимание». Так вот, повторение коротких формул существенно помогает на стадиях когнитивной и ассоциативной фаз и облегчает программирование новых навыков в автономной фазе.

У племени асаро, живущего в Индонезии и Папуа — Новой Гвинее, есть красивая поговорка про то, в чем мы нуждаемся, приступая к изучению нового: «Знание — всего лишь пустой звук до тех пор, пока не поселится в мускулах». Мы должны идти дальше «благих намерений» и повторять наши поведенческие схемы снова и снова, пока не нарастим мускулатуру привычки. И соответствующий «преобразователь» поможет в этом.

При этом я ни в коем случае не утверждаю, что сами по себе благие намерения не важны. Как написали Рик Хансон и Ричард Мендиус в своей книге «Мозг Будды», наш мозг эволюционировал по направлению так называемой *нейрооси (церебростинальной оси)* снизу вверх и изнутри наружу. Благие намерения, появляясь, начинают «пульсировать» вдоль этой нейрооси во всех участках мозга, чтобы реализоваться. Это означает, что, решив задействовать фразу, преобразующую привычки, мы запускаем в мозге мощные механизмы, которые поддерживают и формируют желаемые перемены. И если мы используем эти механизмы достаточно долго, то постоянно меняемся к лучшему.

Сколько может длиться это «достаточно долго»? По крайней мере до тех пор, пока не окажемся в автономной фазе: то есть уже не думаем про «что-то», а просто это «что-то» реализуем. Несмотря на обещание многих слишком оптимистичных книг «за семь дней сформировать хорошую привычку», потрудиться над ней придется немало. У разных людей это происходит по-разному, но в среднем формирование новой нейронной цепочки, обеспечивающей устойчивость новой привычки, может занимать от шести до девяти месяцев. Ведь вместе с формирующейся новой продолжает действовать и старая привычка. Именно этим объясняется то, что стресс часто «отбрасывает» нас к прежнему поведению. Но и в такой момент фразы из этой книги могут продемонстрировать свою мощь — они дают

возможность избежать стрессовой ловушки и, несмотря ни на что, вернуться к новому поведенческому коду.

Некоторые люди спрашивают меня, являются ли фразы в моей методике утверждениями. Утверждения декларируют, что вы уже владеете теми качествами, которые на самом деле только хотите воспитать в себе: «Я спокоен», «Я уверен в себе» и т.д. Подобные фразы, на мой взгляд, довольно бессмысленны, потому что, произнося их, вы в глубине души знаете, что это ложь. На самом деле вы не спокойны и не уверены, а обманывая себя таким образом, лишь острее ощущаете собственные недостатки и недостижимость необходимых перемен.

Поэтому я и называю свои фразы «новыми вводными, которые качественно изменяют существующую ситуацию или вашу привычную деятельность». В отличие от утверждений эти однострочные слоганы — больше, чем просто «напоминатели». По существу, они несут в себе *инструкцию* к перемене. Иными словами, они не просто больше, чем подсказка вовремя принять лекарство, — они сами и есть это лекарство. Произнося их вслух или мысленно, вы тренируете мозг, готовя его к осуществлению своих намерений. Но в отличие от традиционных мантр, которые призваны сами собой вызывать духовную трансформацию, мои формулы действуют на уровне нейронных связей, напоминая, какого поведения вы хотите добиться, и облегчая достижение перемен.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ МЕТОДИКОЙ

Эта книга может сделать для вас то, что уже сделала для многих моих клиентов: позволить добиться успешных перемен в жизни благодаря простому повторению коротких и легко запоминающихся фраз. Если какая-то из них звучит на удивление просто, то она так же на удивление и эффективна. В книге вы найдете 81 фразу, которые мои клиенты сочли наиболее действенными. Фразы сгруппированы

в несколько тематических разделов. Для начала советую просмотреть именно темы, чтобы выбрать наиболее интересующую вас. Затем выберите одну из фраз — именно одну, а не десять и даже не две. Дело в том, что действенность этой методике обеспечивает принцип концентрации на одном предмете. Только после того, как вы создали и закрепили у себя первую из преобразованных привычек, переходите к следующей.

К каждой выбранной вами фразе вы найдете пояснительный текст. Выберите ту, что находит у вас наибольший отклик, и постарайтесь максимально адаптировать ее к себе и к ситуации, в которой находитесь. Я заметила, например, что некоторые говорят о себе «я», а некоторые — «ты». Соответственно, и фраза может звучать «А теперь вернись ко мне» или «А теперь вернись к себе». Заставьте фразу работать на вас. Если хотите, произносите ее в вопросительной форме. Некоторые мои клиенты говорят, что фразы как повествовательные изречения несколько безжизненны, зато в форме вопросов очень заинтриговывают. Все зависит от того, как ваш ум обрабатывает информацию. Делайте с фразой то, что считаете нужным. Вы никогда не ошибетесь.

Когда привыкнете к этому занятию, не стесняйтесь составлять собственные формулы. Можете использовать любые примеры, которые вызывают в вас отклик. Моя сестра как-то рассказала мне забавную историю о выражении «мало-помалу», которое услышала от своей кубинской свекрови, — та хотела объяснить, что не стоит сразу пугаться очень большой задачи, а надо решать ее по частям, но постоянно. «До сих пор, стоит мне в страхе замереть перед проблемой, которая кажется неподъемной, я словно наяву слышу, как свекровь шепчет мне со своим сильным испанским акцентом: “Мало-помалу...”» — призналась сестра.

Сделайте несколько копий затронувшей вас фразы и разместите там, где сможете видеть ее весь день. На зеркале, в машине, в телефоне... Такие внешние напоминания, особенно на начальном этапе, помогут вам активизировать свои намерения и чаще практиковаться в формировании новой привычки.

Слова станут еще более действенными, если добавить к ним подходящий образ или жест. Например, произнося «Этот человек — мой

учитель», восстановите в памяти образ наставника, которому вы действительно многим обязаны, и слегка вытяните вперед руки, как бы для того, чтобы получить от него совет. «Гнев — это кипящий страх» может ассоциироваться, к примеру, с кипящим чайником и вашей рукой, тянущейся к плите, чтобы выключить под ним газ. Это просто мои предложения — вы, разумеется, вольны выбирать те образы и ассоциации, которые придут вам в голову. Добавляя к осознанию фразы мысленную картинку и жест, вы усиливаете ее воспитательный эффект, потому что задействуете все три канала восприятия: слуховой (звучание фразы), зрительный (образ или картинка) и сенсомоторный (жест). Многие считают, что у них в процессе обучения преимущественно работает только один из каналов. На самом деле для эффективного обучения необходимы все три способа восприятия.

Последние исследования показывают, насколько сильно жесты могут воздействовать на наше настроение и поведение. Например, две минуты, проведенные женщиной в позе Wonder Woman (руки на бедрах, ноги широко расставлены, легкая усмешка на губах), могут на 20 процентов поднять у нее уровень тестостерона и снизить содержание кортизола, одного из гормонов стресса. Хотя вообще-то и двух таких минут не нужно. Согласно исследованию, проведенному в 2012 году учеными Пабло Бриньоном, Ричардом Петти и Бенджаминем Вагнером, человеку достаточно просто выпрямиться и отвести плечи назад (исследователи назвали это «позой уверенности»), и он уже ощущает себя более уверенным в сравнении с тем, когда находится в «позе сомнения», то есть «зжат» и сутулится. А исследования, проведенные Кристин Нефф, доцентом кафедры развития и культуры человека Техасского университета в Остине, показали, что когда мы просто прижимаем к груди одну или обе руки, то испытываем чувство покоя и комфорта, как если бы нас обнял кто-то любящий. В этот момент наш мозг синтезирует нейромедиатор окситоцин, снижающий уровень тревоги и создающий ощущение удовлетворенности, спокойствия и безопасности.

Можете воспользоваться этими научными находками, чтобы сделать выбранные вами фразы еще эффективней. Когда занимаетесь с фразами, имеющими отношение к принятию на себя рисков,

формированию решительности и способности быстро восстанавливать душевные и физические силы, почаще принимайте «позу уверенности». А когда работаете над привычками, связанными с преодолением страхов, тревог и борьбой со стрессом, то есть когда вам необходимо успокоиться, — почаще обнимайте себя одной или обеими руками.

Начав работать над изменением привычек, не ждите моментального и совершенного результата. Будьте снисходительны к себе, когда забываете фразу, и терпеливы, если не можете почувствовать ее эффекта. Суровая самокритика не способствует позитивным переменам. Между тем это совсем непросто — быть великодушным к себе, когда ошибаешься. Как утверждает Нефф в исследовании о сочувствии человека к самому себе, миндалевидное тело — часть мозга, унаследованная нами в ходе эволюции от рептилий, а потом от млекопитающих, — существует для того, чтобы запускать мощный механизм «бей или беги» в моменты, когда ситуация воспринимается этим органом как угроза нашему существованию. То есть, когда мы решаем что-то в себе изменить, но не можем этого сделать, миндалевидное тело воспринимает ситуацию как угрозу и «бьет» по нам, чтобы «помочь» с ней справиться. Именно поэтому мы зачастую считаем полезным строго относиться к самим себе. Нефф, однако, доказала, что такая интуитивная реакция вредит нам. Для того чтобы добиться желаемых перемен, нужно задействовать другую часть мозга, ту, что отвечает за сочувствие и сострадание. Склонность к сочувствию заложена в самой человеческой природе. Когда мы относимся к себе сочувственно и получаем вброс окситоцина, то, как установила профессор Нефф, легче переживаем ошибки и настойчивее добиваемся тех перемен, которые нам необходимы.

Вы будете ошибаться. Как ошибалась и я. Вот всего лишь один пример. Повторяя фразу «Только я в ответе за свои реакции», я напоминала себе, что не перекладываю вину за свои реакции на кого бы или что бы то ни было, даже если этот кто-то или что-то и послужили причиной таких реакций. В результате я спокойней чувствовала и вела себя в дорожных пробках. И стала добрее к мужу. Три месяца мы наслаждались безоблачным семейным счастьем. Но в один прекрасный день он что-то «не то» сказал, и я буквально сорвалась.

Совершенно забыв, что это *я должна* отвечать за свои реакции, разразилась эгоистичным негодованием, которое длилось целых двенадцать часов. После того как я наконец разобралась со своими эмоциями и извинилась перед мужем, нужно было еще простить себя за то, что забыла о работе над собой, и снова к ней вернуться.

Как и у меня, у вас тоже могут постоянно возникать сбои. Но до тех пор, пока вы будете относиться к себе поощрительно, как к малышу, делающему первые шаги, и продолжите усилия, новые привычки будут даваться легче. Не важно, сколько раз вы ошибетесь. Чем дольше вы будете использовать фразу, тем прочнее она укоренится в вашем мозге и тем легче вам будет жить в соответствии с ней.

Способность сознательно изменяться — это высочайший дар, ниспосланный человеку. Я искренне надеюсь, что, какие бы новые привычки вы ни хотели сформировать в себе, «преобразователи» в этом помогут. Они помогут вам, как и моим клиентам, стать счастливым, сильным, заботливым и успешным человеком и лидером, каким вы, я уверена, и хотите быть. И я знаю, это вам удастся! Так что давайте начнем.

**ВОСПРИЯТИЕ
ЛЮДЕЙ**

ЛЮДИ ТАКОВЫ,
КАКОВЫ ОНИ
ВСЕГДА

Удивляет ли вас, расстраивает, а то и сердит, когда люди из ближнего окружения то и дело ведут себя неадекватно? Я нередко работаю с руководителями организаций, которых раздражает и даже шокирует постоянство «неподобающего» поведения коллеги или начальника. Каждый раз это воспринимается как новый вызов. Но вы наверняка знаете, по крайней мере теоретически, что попытки изменить другого человека — очень утомительное занятие и добиться в этом успеха почти невозможно! Тогда зачем сходить с ума от бесплодных усилий?

Люди таковы, каковы они всегда, — много лет назад я сформулировала эту фразу для подруги, которая постоянно переживала из-за чужого поведения. Я спросила: почему, собственно, она ждет от людей чего-то иного? Они таковы, каковы они всегда. Да, ваша мать так и будет критиковать вас за все, что вы делаете; да, ваш не-веселый коллега будет таким каждый день; да, ваши дети все равно будут оставлять мусор в машине. Люди вообще радикально не очень меняются, как бы мы этого ни хотели. А если и меняются, то лишь под влиянием их собственного глубокого желания, а не от того, что этого ждем мы. К тому же если человек вдруг разительно меняется, то это чаще всего не очень искренне и ненадолго. Так что в наших попытках изменить других нет практически никакого смысла. И напротив, когда мы смиряемся с правдой о том, что люди всегда останутся такими, какие есть, мы уже не так разочарованы, расстроены, задеты или рассержены тем, что они именно такие. Это не только создает правильное восприятие окружающих, но и улучшает наше душевное равновесие.

ЭТОТ
ЧЕЛОВЕК —
МОЙ УЧИТЕЛЬ

Эта практика берет начало в буддизме. Суть ее в том, чтобы каждого, кто вас задевает, раздражает, злит или еще каким-то образом беспокоит, рассматривать как человека, который дает вам возможность развивать в себе некое позитивное качество: самообладание, доброту, терпение, осознание своих слабостей, терпимость... Вам решать, чему именно учиться в каждой такой ситуации. В любом случае это способ прекратить концентрироваться только на том, что делает другой, и сосредоточить свои мысли на том, чему может научить вас ваша реакция на этого человека.

Один смелый молодой руководитель использовал такой метод в общении с подчиненным, который буквально сводил его с ума. Сначала на каждой встрече, посвященной коучингу, руководитель активно жаловался мне на своего сотрудника. Но, когда я предложила посмотреть на «проблемного» подчиненного как на учителя, мой клиент искренне ухватился за эту идею и сказал: «Хорошо, я буду представлять себе, что он находится рядом со мной для того, чтобы научить меня быть более терпеливым и понятным в руководстве сотрудниками. Ведь он всегда просит пояснить, что именно я имел в виду, даже когда моя мысль, кажется, и так была сформулирована достаточно точно». Такой подход позволил моему клиенту максимально полно отвечать потребности его подчиненного в ясных указаниях, и в результате их деловые отношения улучшились.

Мой подопечный нашел эту формулу настолько полезной, что потом использовал ее в общении со всеми «проблемными» людьми, с которыми сталкивала его жизнь. И неуклонно поднимался вверх по карьерной лестнице.

ВЫ СЕЙЧАС
ТАМ, ГДЕ
ДОЛЖНЫ
БЫТЬ

Необходимость переехать с семьей из одного города в другой привела к тому, что Роберто оказался без работы. Чтобы платить по закладной на дом, нужно было найти новую работу, и как можно быстрее. Он начал рассылать резюме по разным организациям, включая те, которые, как позже мне признался, «раньше даже не рассматривал». В конце концов Роберто пошел работать в компанию, о которой на тот момент был не слишком высокого мнения. «Однако мое решение оказалось оптимальным. У меня появилась не только финансовая стабильность (в итоге я проработал в компании десять лет), но и гибкий график. Можно было, например, работать из дома, и это позволило мне быть с детьми, пока они росли. Я понял, что действительно оказался там, где и должен был. И начал использовать эту фразу в других ситуациях, которые тоже старался воспринимать с благодарностью к судьбе. Эта фраза психологически помогала мне всегда: и когда я несколько лет вынужден был брать на себя домашние дела (в том числе готовить) и заниматься детьми, потому что жена работала в вечернюю смену; и когда однажды потратил час на поездку к своей 90-летней теще, чтобы только наладить ей пульт от телевизора. Интересно, что теперь, когда дети выросли, а ситуация в компании изменилась, я считаю, что могу сменить работу. И ищу новую».

ГНЕВ

ГНЕВ — ЭТО
КИПЯЩИЙ
СТРАХ

Как и для многих моих высокопоставленных клиентов, гнев когда-то был большой проблемой и для меня, особенно в юности. Причем я могла дать ему волю только дома — на работе никогда. Честно пыталась сдерживать себя всеми силами, часто даже прикусывала язык. Но иногда что-то на меня находило, и я срывала раздражение даже на важных для меня людях. Когда отношения с моим нынешним мужем еще только начинались, я однажды вдруг потеряла самообладание. Но вместо того чтобы ответить мне тем же или просто уйти, он спросил: «Чего ты боишься?» В тот момент я осознала, что за гневом действительно всегда стоит страх. Страх того, что мы не достигнем желаемого, страх перед неудачей, страх... вы сами можете продолжить этот список. Именно поэтому, когда в книге Кейтлин Моран «Как создать девушку» я встретила похожее на мой слоган изречение, оно отозвалось в душе.

С тех пор я предлагаю своим клиентам использовать эту фразу в моменты, когда они теряют самообладание. Как напоминание: в основе любой вспышки гнева лежит какой-то страх. Понимание этого и, возможно, даже формулирование самого страха, который стал причиной гнева, способно изменить ситуацию к лучшему. По крайней мере вы будете знать, какую именно проблему пытаетесь решить гневной вспышкой! Одна руководительница крупной компании использовала это, чтобы понять, почему так часто теряет терпение в ходе совещаний. Однажды она откровенно заявила коллегам, что боится неудачи, если они не смогут стать единой командой, доверяющей своему руководителю. И ее признание в собственной уязвимости подействовало на коллег гораздо сильнее, чем резкость, которую они наблюдали до этого.

ОСТАНОВИТЕСЬ,
ВДОХНИТЕ
И ПЕРЕНАСТРОЙТЕСЬ

Джессика была одной из тех моих клиенток, для которых приступы гнева стали серьезной проблемой. Слишком частое их повторение начало угрожать карьере. Я объяснила, что в унаследованном нами от далеких предков защитном механизме «бей или беги» гнев — это как раз реакция «бей». Она проявляется, когда миндалевидное тело, центр распознавания опасности в нашем мозге, воспринимает ситуацию как угрожающую и блокирует работу префронтальной коры, то есть той части мозга, которая отвечает за рациональное мышление. Точно определить момент «блокировки» и не предпринимать в этом состоянии никаких действий и есть главная тонкость в подавлении гнева. Но это легче сказать, чем сделать, потому что миндалевидное тело просто кричит нам о необходимости «бить».

Я разъяснила Джессике симптомы, указывающие на то, что ее рациональное мышление подавлено, а хозяйничает миндалевидное тело. У Джессики это проявлялось в подступающем жаре и мышечном напряжении. Я предложила ей при появлении таких симптомов представить яркий красный сигнал светофора и мысленно сказать себе: *«Остановись. Глубоко вдохни. Перенастройся»*. Тут же сделать несколько глубоких вдохов и выдохов через нос и максимально расслабить тело. Покой и глубокое ровное дыхание немного сбивают миндалевидное тело с толку, восприятие угрозы снижается, и это позволяет снова «включить» префронтальную кору головного мозга.

Перенастройка должна вернуть вас в состояние, которое вы испытывали до возникновения угрозы, и тогда вы сможете рациональней реагировать на ситуацию. В случае с Джессикой это сработало. С тех пор я постоянно применяю эту фразу в работе со своими клиентами.

ГНЕВ — ВСЕГО
ЛИШЬ ФАЛЬШИВЫЙ
САМОПИАР
МИНДАЛЕВИДНОГО
ТЕЛА

Гнев, на мой взгляд, можно условно разделить на два вида. Первый — праведный, благородный: вы сталкиваетесь с несправедливостью, и в вас закипает острое желание противостоять. Это, я сказала бы, здоровый гнев. А вот второй вид той же эмоции, по сути, является проявлением страха, порождаемого миндалевидным телом, которое изначально существует в нашем мозге как «датчик» предупреждения о *физической* опасности. Если опасность реальна — скажем, на вас нападают на улице, — то ответный гнев адекватен. Однако механизм предупреждения об опасности расположен у нас в так называемом древнем (рептильном) мозге, который полностью формируется у ребенка к двум годам и не отличается особой «тонкостью настройки». Поэтому миндалевидное тело ощущает угрозу (а значит, «выключает» рациональное мышление) даже в том, что не представляет для нас реальной физической опасности; иногда оно воспринимает как плохое то, что считало таковым, когда мы были еще младенцами. Это часто работает против нас. Взрослым людям, безусловно, непродуктивно руководствоваться в межличностных отношениях сигналами, которые посылает сформировавшееся в их раннем детстве миндалевидное тело.

Эта фраза в нужный момент поможет вам понять, что в данной конкретной ситуации вы имеете дело не с реальной, а с ложной угрозой. Другими словами, вам ничего физически не угрожает, а подступающий гнев — всего лишь «фальшивый самопиар вашего миндалевидного тела», как я это называю. Тем не менее сказанное не означает, что вы можете не обращать внимания на любые симптомы опасности. Просто когда понимаете, что ситуация не является для вас выбором между жизнью и смертью, то, повторяя «этот гнев — всего лишь фальшивый самопиар миндалевидного тела», вы сможете успокоиться и отреагировать на происходящее, используя силу рационального мышления. Многих моих клиентов это убергло от «детских» капризов и эмоциональных взрывов. Точно так же это поможет и вам.

АУТЕНТИЧНОСТЬ

ВЫ ТАКОЙ,
КАКИМ ВАС
ВИДЯТ ДРУГИЕ

Среди моих клиенток была женщина, которая хотела развить в себе качества подлинного — аутентичного — лидера. Звали ее Алиса. Как выяснилось, она часто казалась коллегам неискренней, в результате ей не доверяли. Некоторые даже окрестили ее «степфордской женой»* по названию известного фильма, в котором женщин заменяют роботы. Узнав об этом, Алиса была потрясена. Она и не подозревала, что сослуживцы, оказывается, так ее воспринимают. Стараясь доводить свою работу до совершенства и быть безупречной, она превратилась в глазах людей в некую «формулу человека». В разговорах со мной Алиса поначалу пыталась обвинить коллег в таком отношении к себе. Но, поскольку нелестное мнение о ней разделяли слишком многие, Алиса в итоге храбро приняла это как реальное восприятие себя людьми.

Чтобы помочь Алисе стать более естественной в общении и при этом оставаться в ладу со своим внутренним самоощущением, я посоветовала ей воспользоваться фразой моей давней подруги, выдающегося стратега по продажам Беатрис Стоунбэнкс: «Вы такова, какой вас видят другие». Я предложила Алисе повторять эту фразу перед любой встречей. Она нашла, что эти слова отлично справляются с задачей напоминать ей: если ты искренне демонстрируешь окружающим свои намерения, то и они отнесутся к тебе соответственно. В результате Алисе удалось стать более открытой, она перестала бояться показывать людям свои настоящие переживания — включая честное признание, что она чего-то не знает или не умеет. Это весьма положительно повлияло на отношения с сослуживцами — теперь Алиса общалась с ними естественно, при этом сохраняя себя как личность.

Используйте этот слоган, чтобы окружающие увидели в вас именно то, что вы хотите им показать, — потому что в конечном счете вы таковым и являетесь.

* «Степфордские жены» — популярный фантастический триллер 1972 года, написанный известным писателем Айрой Левином. Роман был несколько раз экранизирован, в последней версии главную роль сыграла Николь Кидман. Популярность романа сделала словосочетание «степфордская жена» нарицательным — так стали называть женщину, которая стремится быть идеальной домохозяйкой, ставя интересы семьи превыше своих. Чаще всего этот тип женщин противопоставляется феминисткам. Название города тоже стало нарицательным. Степфордом нередко называют место (а иногда и ситуацию), где творится нечто странное, люди ведут себя загадочно и неестественно. *Прим. перев.*

ШАГАЙТЕ
ПО ЖИЗНИ
СОБСТВЕННЫМ
ПУТЕМ

Когда мы встретились, София ощущала себя загнанной в тупик. Хотя, казалось бы... У нее была прекрасная идея — открыть собственное дело, которое она очень любила. Были время и свобода, чтобы этим заниматься. А благодаря неожиданному наследству появился еще и стартовый капитал. В чем же проблема? София боялась того, «что скажут они», если ее идея потерпит неудачу.

Вы бывали в такой ситуации? Бывали настолько озабочены тем, что могут сказать или даже подумать о вас другие, что это просто парализовывало вас? Но кто же эти таинственные «они», так цепко держащие нас в своих руках? Работая с такими клиентами, как София, я всегда первым делом задаю именно этот вопрос. В ответ мне иногда называют отдельных людей или некую группу, чье мнение очень важно. Но в большинстве случаев подобные страхи возникают из-за довольно невнятного ощущения, что за нами кто-то постоянно наблюдает и выносит свои суждения. Могу предположить, что и эта озабоченность порождается все тем же миндалевидным телом, которое формируется у нас в детском возрасте, а потом всю жизнь старается обеспечить нашу безопасность, не давая выделиться из толпы. К сожалению, этот инстинкт работает против нас, мешая принимать вызовы, ответив на которые мы впоследствии можем испытать высочайшую удовлетворенность собой и прекрасное чувство, что достигли желаемого.

Когда я объяснила это Софии, она согласилась со мной и сказала: «Мне нужно идти собственным путем». Мы договорились, что она будет повторять эту фразу всякий раз, когда начнет волноваться по поводу того, что могут подумать «они». И София пошла по своему пути и создала процветающий бизнес не только для себя, но еще и для десяти своих сотрудников.

**ОБВИНЕНИЕ
ДРУГИХ**

СНАЧАЛА
ИСПРАВЬТЕ,
А ПОТОМ
УЧИТЕСЬ
ПРЕДОТВРАЩАТЬ

Среди моих многочисленных клиентов была Люси — менеджер, работавшая над сложнейшим проектом в условиях очень жестких сроков. Однажды в проекте возникла серьезная проблема. Люси собрала свою команду с намерением быстро все решить, однако очень скоро перешла на обвинительный тон, стремясь докопаться до того, кто виноват в возникшей ситуации. В ответ коллеги «заняли оборону», перекадывая вину друга на друга или на другие подразделения, — команда пыталась спастись от «катка» начальственного гнева. В результате на поиски причин и виновников была потрачена уйма времени.

А ведь вместо этого Люси надо было сначала решить горящую проблему, а уж потом разбираться с тем, как предотвратить ее повторение в будущем. В свое время, работая в книгоиздательском бизнесе, я хорошо усвоила подобный урок. Когда возникает кризисная ситуация, сосредоточьтесь прежде всего на ее исправлении, не тратя времени на выяснение «кто виноват?» и «почему так случилось?». А уж потом на этом примере вырабатывайте меры, чтобы впредь подобного не происходило. Если же вы попытаетесь решать обе задачи одновременно, то до конца не справитесь ни с одной. Один из моих клиентов выразил это короткой фразой: *«Сначала исправляйте, а потом предотвращайте»*. «В точку! — подумала я тогда. — Именно то, что нужно!»

Этой «нужной фразой» я и вооружила Люси, которая впоследствии часто пользовалась ею, когда на работе что-то шло не так (а с учетом сложности этой работы подобное случалось нередко). В результате группа Люси быстро научилась сначала «тушить пожары», а уж потом работать на их предотвращение в будущем.

УКАЗУЮЩИЙ
ПЕРСТ ЕСТЬ
ПРИЗНАК
ЖЕРТВЫ

Я люблю эту мудрую фразу Иосифа Бродского. А однажды она послужила важным «звоночком» для одного из моих клиентов. Джефф считал себя человеком, который, по его мнению, не может ошибаться. Независимо от того, что произошло, он никогда ни в чем не был виноват. Иными словами, стал экспертом в «спихивании» ответственности. «Я в этом не виноват, потому что за это не отвечаю» — стало его коронной фразой. Такое поведение Джеффа все больше превращалось в проблему для организации, в которой он работал. Потому что в большой компании, поделенной на множество подразделений, люди должны были делить ответственность за общее дело.

Поначалу Джефф не признавал, что проблема именно в нем. По существу, в каждой ситуации своей «невиноватости» он видел себя победителем, а других — побежденными его замечательным умением маневрировать. Однажды я спросила Джеффа, слышал ли он фразу Бродского об указующем персте. Он ответил, что ненавидит всех, кто предпочитает чувствовать себя жертвой, и это последнее, чем он хотел бы оказаться. Я усомнилась в том, что такой способ взаимоотношений с людьми правильный, и побудила Джеффа к использованию этой фразы для изменения привычки. В значительной степени ему это удалось. Правда, Джефф и сейчас еще иногда обвиняет коллег и пытается уклониться от ответственности. Но все же он стал гораздо чаще признавать свои ошибки, извиняться за них и заранее определять четкие границы того, за что отвечает.

ТОЛЬКО
Я В ОТВЕТЕ
ЗА СВОИ
РЕАКЦИИ

Эта фраза для вас, если вы (как и я когда-то), чувствуя себя расстроенным, задетым или раздраженным, начинаете винить за подобные эмоции не себя, а того, кто их в вас вызвал. *«Это ты сводишь меня с ума. Это из-за тебя я переживаю. Если бы ты не сделал того-то, я бы сейчас себя не чувствовала так-то»*, — вероятно, думаете вы. Мне, несмотря на психотерапию и тренинги по общению, понадобились десятки лет, чтобы наконец по-настоящему осознать, что в ответе за мои реакции не кто-то, а именно я. Это не означает, что я игнорирую поступок человека, который вывел меня из себя, — но подразумевает, что за свою реакцию на этот поступок отвечаю сама. Иными словами, если я чем-то взвинчена, то должна внутренне успокоиться, прежде чем решить, следует ли мне обсуждать это с человеком, который стал тому причиной. Потому что поговорить с ним, не навредив нам обоим и нашим отношениям, я смогу только в спокойном состоянии. В противном случае можно сказать или сделать нечто бестактное и деструктивное, поскольку в состоянии гнева моим мозгом полностью владеет команда «бей».

Эта фраза буквально изменила мою жизнь. Ее повторение уменьшило непредсказуемость моего поведения и склонность обвинять в этом окружающих. И такие перемены потрясающе повлияли на мой брак: он длится уже 23 года и при нынешних наших отношениях вполне может продлиться еще как минимум столько же!

Проверьте силу этого изречения, если вы склонны винить в своих эмоциональных срывах людей, окружающих вас на работе и дома. Простая фраза не даст вам забыть: именно вы в ответе за свои реакции на проблемы, с которыми приходится сталкиваться то и дело, и именно от вас зависит умение искусно управлять этими реакциями.

РАЗДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЛИНИИ

ЧЬЕ ЭТО ДЕЛО?

Вы часто ощущаете ответственность за поведение других? Пытаетесь контролировать чужие поступки — и на работе, и дома? Случалось ли вам выручать других, выполняя их работу? Пытались ли вы способствовать тому, чтобы кто-то выглядел более ответственным, открытым, разумным, чем на самом деле? Некоторые мои клиенты слишком близко к сердцу принимают недостатки своих менее способных коллег, партнеров или членов семьи, стараются как-то сгладить это, предупредить нежелательные последствия, а то и вовсе берутся решать проблемы за других. Чаще всего это свойственно женщинам, хотя иногда и мужчины склонны к такому поведению. Если оно знакомо и вам, значит, у вас есть проблемы с так называемыми разделительными линиями. В таких случаях я рекомендую своим клиентам проникнуться идеей писательницы и исследователя Байрон Кэйти*. Она утверждает, что в мире существует всего три вида «дел»: дело Божье (наводнения, землетрясения и прочие явления природы); ваше дело (вы сами и ваши реакции на то, что преподносит вам жизнь); их дело (на это должны реагировать и с этим должны справляться другие).

Идея Байрон Кэйти очень пригодилась мне, когда моя дочь-подросток столкнулась со свойственными этому возрасту трудностями поиска своего места в жизни. Фраза помогла мне понять, что я могу лишь поддерживать и очень любить свою девочку, но разобраться с ее личными проблемами должна она сама. Многие мои клиенты использовали эту фразу для выстраивания правильных отношений с коллегами, начальниками, супругами, братьями и сестрами... Она полезна в любых ситуациях, когда вы чувствуете преувеличенную сопричастность делам других людей.

* Байрон Кейтлин Митчелл, более известная как Байрон Кейти (родилась в 1942 году), автор лекций и книг, посвященных методу самоисследования, который называется «Работа». *Прим. перев.*

А ТЕПЕРЬ
ВЕРНИСЬ
К СЕБЕ!

Среди моих клиенток есть три женщины из руководства одной организации. Всех троих отличает особая чувствительность, они легко попадают в волну сочувствия другому человеку. Коллектив руководства небольшой, поэтому женщины эти очень близки друг другу. Но иногда эта эмоциональная близость бывает не «за», а «против»: порой бóльшая часть рабочего дня может пройти в переживаниях за подругу. Если одна чем-то расстроена, то две другие, пытаясь ее эмоционально поддержать, скоро сами оказываются в растрепанных чувствах. Если вы когда-нибудь глубоко переживали за коллегу, друга, чужого ребенка, то знаете, о чем речь. Заботы, чувства другого человека вдруг заполняют вас настолько, что вы теряете не только способность объективно оценивать произошедшее, но и перестаете понимать, что *вы сами чувствуете и чего хотите*. Ваша жизнь становится как бы не вашей, вы живете чувствами других людей, а не собственными. Психолог Ричард Дэвидсон, профессор Висконсинского университета в Мэдисоне, называет это «гипертрофированной чувствительностью в соединении с неспособностью быстро восстанавливать эмоциональное равновесие».

Скорректировать такую привычку вам поможет эта фраза. И вы научитесь, все так же искренне проникаясь заботами другого человека и оказывая ему эмоциональную поддержку, быстро возвращаться к собственным ощущениям и реалиям своей жизни. Попробуйте при повторении фразы прикладывать руку к сердцу, это поможет еще быстрее «возвращаться к себе».

ВЫ
НЕ ГОВОРИТЕ
«ДА», ЕСЛИ
НЕ МОЖЕТЕ
СКАЗАТЬ «НЕТ»

Однажды я работала с женщиной — исполнительным директором некоммерческой организации. Необходимой частью коучинга было практическое использование обсужденной методики сразу после занятия. Но после нескольких сессий я заметила, что моя подопечная почему-то избегает практики. На каждой встрече она соглашалась делать «домашнее задание», но на следующей выяснялось, что обещание не выполнено. Мне надо было мягко указать ей на это. И когда я это сделала, она будто прозрела, воскликнув: «Так вот почему люди разочаровываются во мне как в лидере! Я постоянно так поступаю — говорю “да” в ответ на все, о чем меня просят, чтобы только не огорчать людей. А потом не выполняю обещанного, просто потому что у меня на все не хватает сил».

Знакомо? Возможно, вы тоже относитесь к числу людей, которые никому не могут сказать «нет»? Такое, как правило, происходит из желания порадовать других и избежать возможных конфликтов, а в итоге порождает еще большие конфликты и вызывает гораздо более сильные разочарования, чем если бы вы с самого начала нашли в себе силы отказать. Реальность нашей жизни такова: в действительности, если вы не можете сказать «нет», то ваше «да» ничего не значит. Дело вот в чем: говоря «да» о том, чего не сможете выполнить, вы не помогаете человеку, а лишь «умасливаете» его, что в конечном счете вызывает у него не лучшие чувства к вам.

Приведенный здесь слоган действительно может изменить ситуацию. Клиентка, о которой я рассказала, начала использовать его, чтобы постоянно напоминать себе: «да» и «нет» — всего лишь два варианта, из которых ты можешь выбрать любой. Она обнаружила, что чем увереннее могла сказать «нет», тем искреннее и убедительней становилось ее «да». Выполнять свои обещания она стала значительно чаще, а вместе с этим выросло доверие и уважение коллег к ее слову.

ПЕРЕМЕНЫ

СТРОЙТЕ
МОСТ
В БУДУЩЕЕ
НА ОПОРАХ
ПРОШЛОГО

Многие люди приходят ко мне за помощью, находясь на перепутье своей карьеры. Увязнув в какой-то одной колее, они ищут поддержки, чтобы из нее выбраться. И я направляю их по пути, который доктор наук Дона Маркова описывает в своей книге «Я никогда не умру в жизни, которую не прожила». Этот путь — своего рода смотр нашим силам, пристрастиям и ценностям, а также и условиям, в которых мы проявляем свои лучшие качества. Освоив его, мы яснее ощущаем, чего хотим. Но от этого нас словно бы отделяет Великий каньон: мы стоим на одной его стороне, пытаюсь найти решение, как перебраться на другую. В такой ситуации легко почувствовать себя подавленным и находящимся в западне. Поэтому я и предлагаю своим подопечным эту фразу. Она призвана помочь в создании чего-то нового на фундаменте, который уже есть.

Я использовала это как инструмент для развития собственного бизнеса, когда мой бренд издателя помог развитию моего же нового бренда эффективного коуча: первыми клиентами стали издатели и писатели, которых я знала раньше.

Один из моих клиентов использовал этот девиз, чтобы из строителя превратиться в специалиста по компьютерным сетям: он предлагал уникальные условия по прокладке кабельных компьютерных сетей вместе с созданием программного обеспечения под них.

Тут важно следующее: ничего из сделанного вами в прошлом не следует выбрасывать в корзину, все может стать фундаментом для вашего качественно нового будущего. Если вы постоянно будете напоминать себе об этом, то сможете «перебраться на другую сторону каньона» — перейти из прошлого в будущее.

Эта фраза принадлежит известному буддистскому просветителю Ачан Чаху из Таиланда. Она призвана помочь нам принять происходящие в жизни перемены, а не бороться с ними. На противостояние реальности тратится много сил — чтобы жаловаться, отрицать, взывать к небесам или просто пытаться бежать от происходящего. К тому же на все это нужно еще и много времени. Сверхзанятые руководители и предприниматели не могут позволить себе столь затратного поведения.

Теоретики организационного подхода к действительности утверждают, что глобализация сделала нашу сегодняшнюю жизнь открытой факторам VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity — нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность). Они настаивают на том, что для успеха в переменчивой жизни мы должны культивировать в себе «фактор изменчивости», то есть способность быстро адаптироваться к любым переменам. Кроме того, они придерживаются мнения, что те, кто умеет быстро адаптироваться, обладают преимуществом перед теми, кто страдает по уходящему прошлому.

Фраза, которую я вам предлагаю, может помочь. Один из моих клиентов, генеральный директор компании, использовал этот девиз, чтобы справиться с неожиданно свалившейся на него шокирующей новостью: прошел слух, что совет директоров собирается отправить его в отставку. Раньше в аналогичной ситуации он потратил бы массу усилий для самореабилитации, обвинений в адрес своих недругов и выстраивания разнообразных ответных интриг. Но вместо этого, в полном соответствии с изречением, он в течение 24 часов «перегруппировался» и предложил совету директоров вполне адекватный «мирный план» своего ухода, который к тому же давал возможность продумать будущее организации. Генеральный директор продемонстрировал, что отказ от войны с реально существующим положением вещей позволяет в этой реальности эффективнее действовать!

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ВСЕГДА
ПЕКИТЕ ПИРОГ
ПОБОЛЬШЕ

Эта фраза принадлежит бизнес-гуру Гаю Кавасаки*. Отличная метафора искусства сотрудничать с людьми. Многие полагают, что она призывает к простому согласию с теми, с кем мы взаимодействуем. На самом деле речь идет о процессе совместной выработки решений, которых до этого не было, и — соответственно — об увеличении размеров пирога настолько, что его хватает на всех. Этот процесс требует открытого и честного общения, а также умения сосредотачиваться на креативных и новых подходах. Люди, способные к взаимодействию, обычно умеют задавать вопросы, выслушивать чужое мнение и учитывать его при всей широте выбора.

Ни одно из этих качеств, увы, не было присуще моему клиенту Тому. В любой ситуации он считал правым только себя и с жаром отстаивал собственную точку зрения. А если чувствовал, что не может доказать свою правоту, то предпочитал позицию «останемся при своих». В определенный момент работа потребовала от Тома тесного взаимодействия со многими людьми для разработки инновационной продукции, без которой компания бы просто развалилась. Попытки Тома и здесь «оставаться при своих» могли привести к необходимости пожертвовать темпами работ ради сохранения высокого качества. И тогда Том решил использовать формулу «большого пирога», чтобы помочь себе добиться цели — общими усилиями продуцировать не просто приемлемые, но по-настоящему прорывные идеи, которые заинтересовывали бы всех и при этом могли быть реализованы в нужные сроки. Каждый раз, когда дело чем-то стопорилось, он спрашивал коллег: «Как нам испечь пирог побольше?» В конечном счете команда Тома создала принципиально новую продукцию, которая не оставила ни единого шанса конкурентам. Попробуйте подстроить эту формулу под ваши цели.

* Гай Кавасаки — один из первых работников компании Apple Computer, ответственный за маркетинг компьютера Macintosh в 1984 году. Известен тем, что перенес концепцию «евангелизма» на высокотехнологичный бизнес, фокусируясь на создании слоя пользователей — горячих приверженцев бренда Apple. Сегодня этот термин используется повсеместно в IT. Издательство МИФ выпустило на русском языке несколько книг Кавасаки: «Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины», 2012; «Революционный продукт. Как его создать и вывести на рынок», 2012; «Правила Кавасаки. Жесткое руководство для тех, кто хочет оставить конкурентов позади», 2013. *Прим. перев.*

НЕ БУДЬ
ФРЕДОМ!

Одна из клиенток пришла ко мне в расстроенных чувствах — она жаловалась на коллегу Фреда, с которым после перераспределения обязанностей ей предстояло работать бок о бок в течение как минимум ближайшего года. «Он никогда не прислушивается к другим, убежден, что всегда прав, и просто проталкивает свое решение, не допуская мысли, что чье-то может быть лучше». «Да-а», — подумала я. Ведь это как раз те привычки, которые ее саму заставили обратиться ко мне за коучингом и над исправлением которых мы работали уже почти два месяца, увы, без заметного прогресса. Теоретически она сознавала негативный эффект своего поведения, но заметной мотивации к переменам не проявляла. «Значит, вам не нравится, как ведет себя Фред?» — спросила я. «Абсолютно не нравится, — ответила она. И вдруг, чуть сбавив тон, добавила: — Конечно, он ведет себя так же, как иногда поступаю и я. Теперь-то я понимаю, почему на меня жалуются. Ведь это действительно неприятно». Когда моя клиентка поняла, что Фред — ее зеркальное отражение, я предложила ей использовать фразу «Не будь Фредом!» как напоминание о том, чего следует избегать. И это волшебное средство средство сработало.

Советую вам использовать эту фразу — подставив в нее имя человека, который чем-то вас раздражает, — в ситуациях, когда нужно быть максимально эффективным. Даже если вы не считаете, что чем-то походите на Фреда, этот образ в качестве негативного примера может «от обратного» подтолкнуть вас к тому, чтобы быть лучшей версией самого себя.

ЧАЩЕ
ГОВОРИТЕ
«ДА»

Джулия обратилась ко мне потому, что, по ее словам, никто из коллег не хотел с ней работать. Когда я попыталась разобраться в ситуации поглубже, стало ясно, в чем проблема этой несомненно умной женщины. У нее, как оказалось, потрясающий талант с первого взгляда распознавать потенциальные недостатки и ошибки в любом плане или идее. «Это не сработает, потому что...» — стало ее коронной фразой. Описывая мне свою реакцию на инициативу, выдвинутую коллегой, Джулия упомянула, что произнесла буквально следующее: «И что, никто не видит, как это плохо?»

Я постаралась помочь Джулии понять, что ее талант может быть гораздо полезнее для дела, если она научится более адекватно высказывать свое мнение. При том что ее возражения в большинстве случаев были дельными и действительно важными по сути, форма их выражения заставляла коллег видеть в Джулии преимущественно «леди нет», а потому избегать и даже игнорировать ее. Она быстро поняла суть своей проблемы, но не понимала, как с ней справиться. «Прежде всего вы должны чаще говорить “да”, — предложила я. — Сначала решите, что вы можете оценить позитивно, с чем можете согласиться в идеях ваших коллег. А потом спросите, готовы ли они выслушать вашу аналитику и советы, как сделать идею более рациональной и действенной».

Откровенно указывать на недостатки в чужих проектах стало для Джулии глубоко укоренившейся привычкой. Но чем активней в ходе совещаний и заседаний она напоминала себе: «Чаще говори “да”, чаще говори “да”», тем больше находила способов развивать и улучшать чужие идеи, а не изничтожать их. Довольно скоро коллеги уже не только не игнорировали Джулию, но и сами начали обращаться к ней с просьбами отметить в их проектах возможные недостатки и помочь исправить их. Джулия научилась правильно уравнивать свои «да» и «нет». И это очень помогло ей строить взаимоотношения с людьми.

ПРИНИМАЙТЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ
И ПРОДВИГАЙТЕ
ЕГО

Эта идея позаимствована мною из методик «импровизационного театра». Когда группе актеров дается задание по импровизации, никто из них не может просто перебросить свою часть игры соседу. Каждый должен внести в общий сюжет что-то свое, прежде чем история продолжится другими участникам импровизации, которые, в свою очередь, тоже внесут в нее нечто от себя. Это упражнение — хорошая практика для развития креативности, непосредственности, умения слушать других и взаимодействовать с партнерами. Именно по этой причине многие импровизационные театры предлагают свои услуги в виде выездных корпоративных семинаров и сессий.

Я впервые предложила эту фразу своему клиенту Джорджу. Он пришел ко мне потому, что, по мнению руководства, у него «есть проблемы с умением взаимодействовать с людьми». Понаблюдав за тем, как Джордж контактирует с окружающими, я поняла, что у него нет навыка восприятия и развития чужих идей, но при этом всегда есть свои, которые он с жаром отстаивает. Если же его идеи не воспринимаются коллегами, он просто уходит от дальнейшего общения на эту тему.

Я объяснила Джорджу, что взаимодействие — это искусство развития идей совместно с партнерами, а не дуэль с обязательными победителями и проигравшими. Я знала, что Джордж любит бейсбол. Поэтому сравнила процесс обсуждения идей с этой игрой: ловишь мяч левой рукой, перекладываешь в правую и отправляешь дальше партнеру по команде. И этот образ и даже жест, похожий на ловлю мяча с перебрасыванием товарищу, Джордж использовал с фразой в моменты, когда ему нужно было признать чью-то идею и развить ее.

Используйте эту фразу и вы, чтобы улучшить свою способность генерировать креативные идеи вместе с теми, кто вас окружает.

ВНЕЗАПНОСТЬ —
ВРАГ ДОВЕРИЯ

Менеджер Рик признался мне, что ему необходимо научиться лучше взаимодействовать с людьми. Сказал, что не очень-то умеет общаться с коллегами, а это мешает в работе, особенно там, где пересекаются интересы его фирмы и других организаций. Не то чтобы Рик целенаправленно «придерживал» какую-то информацию, не делился ею с другими. Просто он перешел в огромную организацию из маленькой компании, где привык работать независимо. И на новом месте Рик по привычке не видел необходимости в том, чтобы объяснять кому-то свои действия. Но в крупных компаниях со множеством подразделений принятие решений часто зависит от способности каждого удачно «отдать пас» партнерам и коллегам. Тактика одинокого ковбоя здесь редко срабатывает — вас могут начать подозревать в попытке навязать что-то невыгодное или стремлении добиться конкурентного преимущества перед другими. Рик предпринимал искренние попытки делиться своими идеями, забывая при этом о правильном общении с коллегами. Поэтому, когда он приходил в совещательную комнату с полностью готовой идеей, коллеги пытались ее потопить, поскольку она не вписывалась в то, что делали они.

Я рекомендовала Рикю это изречение о вреде внезапности. Оно должно было помочь ему до начала совещаний определять, на ком из коллег нужно заранее обкатать свою идею, чтобы привлечь их на свою сторону. Позже он рассказывал: «Это просто удивительно, какие чудеса творит такой простой прием — заранее познакомить коллег с твоей идеей. После этого они не только не ждут от тебя каких-то сюрпризов, но иногда даже обогащают твою идею, потому что у них в чем-то больше опыта и они лучше знают все ходы-выходы и правила компании».

Используйте эту фразу, когда вам нужно конструктивно общаться и взаимодействовать с людьми!

ОБЩЕНИЕ

ГОВОРИТЕ
И СЛУШАЙТЕ
ПОРОВНУ

Не скажу, что это стало моей специализацией, но так уж получается, что чаще всего я работаю с очень говорливыми людьми, которым впору быть репортерами на радио. Только вот со способностью слушать у них дела обстоят гораздо хуже. Это тот тип людей, которые могут, пригласив вас на деловую встречу, всю ее провести в режиме собственного монолога, не дав собеседнику и рта раскрыть, а на прощание заметить: «Замечательная получилась встреча». Окружающих это, конечно, очень раздражает. Однако излишняя разговорчивость зачастую бывает и неосознанной. Нередко сами «говоруны» искренне поражаются доказательствам того, как много говорят на совещаниях. (Чтобы иметь на руках «вещдоки» для бесед с такими клиентами, я даже хронометрировала их выступления.) Кэрол тоже была одной из таких. Когда я открыла ей соотношение времени, в течение которого она говорит и слушает, Кэрол была просто ошеломлена и дала слово измениться. На служебный телефон она наклеила красный стикер как напоминание, что говорить нужно не абзацами, а предложениями и после каждого своего высказывания делать паузу, чтобы выслушать возможный ответ собеседника. Спустя некоторое время Кэрол призналась, что поначалу слушать ей было трудно. Она всякий раз боролась с желанием отвечать на слова собеседника немедленно, еще до того, как он закончит говорить. Однако по мере использования фразы-напоминания Кэрол замечала, что ее способность слушать других становится все лучше и лучше.

Если вы полагаете, что вам тоже следует обратить внимание на этот аспект в общении с людьми, то начните с хронометража: сколько вы говорите, а сколько слушаете собеседника. Если окажется, что соотношение времени далеко не поровну, используйте эту фразу, чтобы «заштопать» себе рот. Вы поразитесь тому, сколько интересного можно узнать, всего лишь внимательно слушая.

СПРАШИВАЙТЕ,
А НЕ ДАВАЙТЕ
УКАЗАНИЯ

Дженн, по ее собственному выражению, была «очень прямой». Иными словами, не боялась сказать кому угодно — подчиненным, коллегам и даже начальникам, — что им надлежит делать. За спиной ее называли «маленький генерал», а стоило ей войти в комнату, все старались избегать общения с ней. Я попыталась помочь Дженн понять, что командный стиль — только один из методов руководства и пользоваться им нужно избирательно, лишь в самых чрезвычайных ситуациях, поскольку он негативно действует на людей. «Когда здание в огне, отдавать адекватные приказы — это, возможно, единственно верное и спасительное решение, — объясняла я Дженн. — Но вам необходимо овладевать альтернативными способами общения, более подходящими для иной обстановки: воодушевление людей, вооружение их видением перспективы, коучинг, понимание их чувств и т.д.»

Мы с Дженн начали работать над развитием у нее альтернативных подходов к общению, и дело пошло на лад, хотя и не быстро. В душе она очень хотела измениться, но глубоко укоренившаяся привычка командовать была слишком сильна. И однажды я сказала Дженн: «Знаете командирскую формулу “Ничего не спрашивай, ничего не говори”? Так вот, я предлагаю вам ее для себя видоизменить: “Спрашивай, но не давай указаний”. Когда вам захочется, чтобы кто-то что-то сделал, спросите: “Ты хочешь возглавить это дело?” вместо приказного “Ты должен сделать то-то и то-то”». Дженн согласилась попробовать. И трансформация известной фразы очень помогла ей. Мы обе даже не ожидали насколько. Совсем недавно Дженн сказала мне: «Знаете, как только я хочу что-то приказать, тут же командуя себе: “Спрашивай, но не давай указаний”. И все стало замечательно получаться. Не только в отношениях с коллегами и подчиненными, но и дома, в моей семье».

СНАЧАЛА
ЗАГОЛОВОК!

В начале нашей совместной работы Боб сказал: «Я десятки раз слышал от других, что у меня проблемы с общением: мне нужно научиться быстрее обозначать суть того, о чем я собираюсь говорить. Я перепробовал разные виды коучинга. Но пока ничего не помогло». «А что вы ответите, если я скажу, что, по-моему, никаких особых проблем у вас нет?» — спросила я. Мои слова заинтересовали Боба. Я пояснила, что, судя по моим наблюдениям, дело в том, что его мозг весьма своеобразно обрабатывает информацию. Говоря о чем-то, Боб часто использует метафоры и разные истории. Люди иногда не могут добраться до сути сказанного и поэтому раздражаются. Я предложила взглянуть на его манеру говорить с точки зрения принципа построения газетных статей. Статья всегда имеет заголовок. Если Боб в самом начале разговора обозначал бы «заголовок» того, о чем намерен говорить, то все сразу понимали бы, к чему он клонит, и легче воспринимали его метафоры и истории. Формулу «сначала заголовок» я и передала Бобу в качестве «преобразователя привычек». Она приучила его в начале каждого разговора брать небольшую паузу, чтобы сформулировать главную мысль, и это помогало не только собеседникам, но и ему самому, потому что потом Боб придерживался в разговоре уже определенной темы.

С тех пор я использовала этот прием в работе со многими клиентами. Ведь независимо от того, есть у вас проблемы с общением или нет, «заголовок» разговора помогает собеседнику следить за ходом вашей мысли. Создает ту ясность, которая позволяет беседе развиваться.

НАСТРОЙТЕСЬ
НА
СОБЕСЕДНИКА

Руководитель компании высказал мне свою озабоченность тем, что одна из его подчиненных, топ-менеджер, никогда не задумывается об аудитории, к которой обращается. Поэтому ее выступления многим не нравятся, она отталкивает от себя людей, даже не замечая этого. «Ей необходимо больше думать о тех, с кем она говорит, нужно нащупывать в общении с ними правильный тон, настраиваться на собеседников», — сказала я. Эту же рекомендацию я высказала и самой этой женщине, ставшей моей клиенткой. Она использовала фразу перед всеми своими выступлениями как напоминание, что необходимо добиваться позитивного отклика от людей. И качество ее общения изменилось к лучшему.

Эту же фразу я много раз рекомендовала руководителям, которые не до конца осознают силу своего служебного положения. Сам их статус в организации уже придает большой вес тому, что и как они говорят, и каждое их слово воспринимается сотрудниками всех уровней. Но харизма, энергия и настойчивость руководителя — качества, благодаря которым он и поднялся так высоко, — часто настолько подавляют подчиненных, что те боятся не соглашаться, сообщать боссу дурные новости и вообще всеми способами избегают честного общения с ним.

Поскольку энергия и настойчивость превратились в неотъемлемые лидерские качества, многим руководителям трудно осознавать, что иногда это угнетающе действует на окружающих. Умение находить верный тон в общении как с коллективом, так и с отдельным человеком, добиваться их отклика свидетельствует о высоком эмоциональном интеллекте, который превращает хороших руководителей в выдающихся. Приведенная выше фраза позволит никогда не забывать об этом!

КОНФЛИКТЫ

НЕ НАЖИМАЙТЕ
НА БЕСПОЛЕЗНЫЕ
КНОПКИ

Моя шестнадцатилетняя дочь однажды сказала мне, что я не должна читать ей нотаций по поводу того, что нужно делать домашние задания. И она совершенно права. Мои наставления вызывали бы у нее только раздражение, и маловероятно, что она после этого делала бы так, как я хочу. Формуле «не нажимайте на бесполезные кнопки» я научила многих моих клиентов. Например, Мэтта, склонного читать людям длинные лекции, совершенно ненужные и даже демотивирующие.

Я присутствовала на совещаниях с участием Мэтта, когда он чуть ли не с видом папы римского минут десять произносил общие фразы о проблемах «поведения людей», повторяя одно и то же снова и снова. Никто не осмелился вымолвить ни слова, все просто сидели, опустив головы, и с нетерпением ждали окончания воспитательной тирады. Я назвала эту сценку «волк среди овец». Волк рычит и показывает зубы, а овцы, впад в оцепенение, надеются, что если будут вести себя смиренно, то, может, их и не съедят. Такие действия руководителя не вызывают ничего, кроме отчуждения подчиненных, и провоцируют текучесть кадров. Поговорив с Мэттом, я поняла, что он-то как раз искренне убежден: его монологи повышают эффективность работы команды. Тогда я постаралась помочь ему увидеть, что в отношениях с людьми он нажимает на абсолютно ненужные кнопки.

Мэтт использовал эту фразу, чтобы скорректировать свою склонность к чтению нотаций, постоянно мысленно спрашивая себя: «А чего, собственно, я хочу от людей?» Дабы не долбить по головам подчиненных пустыми сентенциями, а предлагать или, если нужно, требовать от них выполнения конкретной задачи.

ПОДРАЗУМЕВАЙТЕ,
ЧТО ЛЮДИ
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫ

Согласитесь, очень легко, рассердившись или обидевшись на кого-то, сделать вывод, что это малоприятная личность, которая только и хочет, что создать вам проблемы или навредить. Когда нам не нравится чье-то поведение, вполне типично делать предположения о дурных помыслах, намерениях и мотивах этого человека. Мы считаем, что это свойственно людям, потому что мозг человека воспринимает информацию и делает на ее основании заключения, опираясь на предшествующий опыт. А затем, на основе этих представлений, действует, причем чаще всего опираясь на подсознание. Некоторые ученые так определяют этот процесс: мы пропускаем действительность через фильтр прошлого, чтобы предсказать будущее. К сожалению, эти наши умозаключения иногда мешают процессу создания и поддержания здоровых отношений с окружающими — и на работе, и дома. Потому что зачастую наши умозаключения неправильны.

Безусловно, люди бывают злыми, невнимательными, не помнящими добра и порой совершают низкие поступки — это факт. Но фактом является и то, что такое поведение редко бывает намеренным. Большинство людей слишком сосредоточены на себе, чтобы специально пытаться вредить вам. Однако из-за имеющегося в вашем мозгу фильтра, который сформировался на основании предыдущего опыта, вам нетрудно убедить себя, что чье-то провоцирующее поведение целенаправленно, а цель — это вы.

В таких ситуациях постарайтесь придерживаться прямо противоположного представления. Многие клиенты, которых я вооружила приведенным выше изречением, смогли побороть свои негативные домыслы во взаимоотношениях с окружающими, просто уверив себя в доброжелательности людей. Если даже кто-то и имеет дурные намерения в отношении вас (что, по опыту работы с моими клиентами, бывает довольно редко), то чем больше вы априори будете видеть в нем доброжелательности, тем легче будет общаться.

ВЫСТУПАЙТЕ
НА СТОРОНЕ
СВОЕГО
ПРОТИВНИКА

Вы часто конфликтуете с людьми? Даже в ситуациях, когда полностью убеждены в том, что вы правы, а ваш партнер или собеседник — нет? Вы можете в такой ситуации откровенно сказать ему об этом? Мой опыт привел меня к заключению, что большинство людей все же предпочитают не делать открытых заявлений о своей правоте, а продолжать перебрасывание фразами «Я прав» / «Нет, прав я». Но это путь в никуда. Такая перепалка обычно заканчивается тупиком, когда один из спорящих попросту использует свой более высокий статус или служебное положение и говорит: «Я здесь главный, и мы поступим по-моему!» В итоге это не создаст подлинного согласия в отношениях и даже может привести к скрытой войне.

В таких ситуациях я рекомендую поставить себя на место противника. Не так давно я натолкнулась на предложенный социальным психологом Анатодем Рапопортом метод доведения «позитивного аспекта критики» до оппонента. Это отличный прием разрешения конфликтных ситуаций. Рапопорт предлагает следующее. Сначала вы излагаете позицию противоположной стороны настолько ясно, чтобы оппонент поверил, что абсолютно правильно вами понято. Затем перечисляете те положения, по которым вы с ним сходитесь, и позитивные моменты, которые почерпнули из спора. И только после этого предлагаете собеседнику свою точку зрения.

Люди, которые регулярно пользуются этой формулой и методикой Рапопорта, отмечают, что им легче разрешать конфликтные ситуации и открывать новые возможности в отношениях с окружающими.

ОТСУТСТВИЕ
ОБОРОНЫ —
ЛУЧШАЯ
ЗАЩИТА

Один из моих клиентов часто повторял, что извиняется перед людьми, которыми руководит, только в случаях, когда ему есть за что извиняться. Проблема состояла в том, что он редко признавал свои поступки достойными извинений. Из бесед с его коллегами я поняла, что они часто обижались не столько на произнесенные им слова, сколько на то, что он никогда не признавался в своей неправоте.

На самом деле если бы этот руководитель извинялся за причиненные неудобства или нанесенные обиды, то и коллеги чувствовали бы себя в отношениях с ним комфортней, и сам он выигрывал бы в их глазах. Однако мой клиент всячески сопротивлялся этому, тем самым увеличивая напряженность между ним и коллективом. Мне стоило немалых трудов и времени убедить руководителя в том, что лучшая его защита — в ее отсутствии. Я порекомендовала: «Если кто-то скажет, что неправильно понят и обижен вами, не старайтесь переходить в глухую оборону, а просто извинитесь: “Сожалею, что вас обидел”. Ведь если кто-то считает себя обиженным, то таково его понимание действительности, и спорить с этим бессмысленно. Поэтому чем активнее вы обороняетесь, тем сильнее обида в сознании оппонента. А не прибегая к защите, вы не попадаете в ловушку бесконечного диалога “Вы это сделали / Нет, я этого не делал”».

Мой клиент согласился попробовать этот метод. И, к своему удивлению, обнаружил, что конфликтных ситуаций с коллегами стало меньше, а их желание сотрудничать с ним, напротив, возросло. Испробуйте и вы действие этой фразы, если вам тоже необходимо реже прибегать к «самозащите».

ПОМНИТЕ
О СВЕРХЗАДАЧЕ

Однажды я работала с двумя приятелями — партнерами по общему бизнесу. После нескольких лет вполне гармоничного взаимодействия у них вдруг возникли серьезные разногласия. И тогда они попросили меня сыграть роль третейского судьи в их принципиальном разговоре. Для начала я уточнила, в чем высшая цель, сверхзадача намеченной встречи. Оба ответили фразами в духе «сделать все возможное для нашего бизнеса и при этом сохранить дружбу». Я записала это на карточке так, чтобы оба смогли прочесть, и мы начали работать. Когда разговор становился напряженным или один из партнеров высказывал другому обидные упреки, я показывала карточку, напоминая о цели встречи. Это помогало им вовремя вспомнить, что оба они полны лучших намерений по отношению к общему делу и друг другу. Расхождения были только во мнениях, как лучше эти намерения реализовать.

После разговора я еще в течение года время от времени встречалась с этими бизнесменами. Они использовали предложенную фразу, чтобы в трудные минуты напоминать друг другу о том, что действительно важно для обоих. В итоге приятели все же решили завершить общий бизнес. Один выкупил долю другого, но сделку они совершили, сохранив взаимоуважение и дружбу, поскольку все время помнили о главной своей цели.

В любой трудной ситуации ясное представление о сверхзадаче поможет пробудить лучшее, что в вас есть, для ее достижения. Возможно, вы и не всегда сумеете ее достичь или результат будет не самый лучший. Но чаще вам это все-таки будет удаваться!

НАМЕРЕНИЯ
И РЕЗУЛЬТАТ
НЕ ВСЕГДА
СОВПАДАЮТ

Я обязательно прошу запомнить эту фразу тех, кто привык говорить, не слишком задумываясь об эффекте, который может произвести сказанное. Такие люди склонны считать себя честными и прямыми, что, безусловно, так и есть. Проблема в том, что игнорирование последствий, вызванных произнесенными словами, может стать причиной многих ненужных конфликтов.

Эта фраза помогает помнить: даже если вы говорите что-то с самыми добрыми намерениями, ваши слова могут быть восприняты совершенно иначе и привести к совсем другой цели. Фраза побуждает думать не только о *намерениях*, но и о возможных последствиях сказанного. Мои клиенты находят ее полезной в случаях, когда отношения с кем-то могут испортиться и необходимо принести свои извинения. Потому что извинения — самый эффективный способ выразить сожаление по поводу нежелательного эффекта ваших слов и разъяснить собеседнику ваши истинные намерения.

Эта формула примечательна тем, что работает и в обратной ситуации — когда вы сами становитесь невольным объектом неприятного высказывания. Если вы сумеете отделить свою реакцию от подлинных намерений говорившего, то сможете понять и истинную цель его слов. Например, поняв, что намерение вашего коллеги было позитивным — *«он пытается улучшить рабочий процесс, пусть даже слова его обесценили все, что я сделал за последний месяц, и потому показались мне обидными»*, — вы сможете продолжать работать вместе в том же конструктивном ключе, что и раньше.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ДОВЕРЯЙТЕ
СВОЕМУ
ВНУТРЕННЕМУ
GPS

Один из клиентов рассказал мне о ситуации, возникшей в его компании. Он понял, что принял на работу неподходящую сотрудницу, и оказался перед болезненным и к тому же дорогостоящим решением о разрыве контракта с ней. «По резюме и прочим документам все выглядело великолепно, — объяснял он, — и всей команде она действительно понравилась на собеседованиях. У меня, правда, возникло какое-то смутное предчувствие: “Что-то здесь не так”. Однако я не мог точно сформулировать его и в итоге одобрил кандидатуру».

Мне не впервые пришлось услышать от него о подавлении некоего предчувствия. Все говорило о том, что этот руководитель обладает хорошей интуицией, но почему-то не доверяет ей. Я рассказала ему об исследовании состояния людей, продолжающих после перенесенной нейрохирургической операции жить только с логическим, рациональным мышлением, за которое отвечает левое полушарие мозга. Ученые предположили, что таким людям легче, чем остальным, принимать решения. Ведь они мыслят только логически, рационально, просто взвешивая в уме за и против. Но, как показали эксперименты, в реальности происходит ровно наоборот: эти пациенты вообще не могут принимать никаких решений! Без доступа к подсознательным, интуитивным ощущениям они совершенно теряются между входящими в их мозг доводами за и против. Наша интуиция очень часто выражает себя только в эмоциях, а не в словах, но от этого не становится менее полезной! «Не пытайтесь принимать решения, основанные на голых фактах. Доверяйте вашему внутреннему голосу, — сказала я тогда своему клиенту. — Вы ведь доверяете системе GPS, встроенной в смартфон? Так вот, интуиция — это ваш внутренний GPS».

Руководитель стал использовать эту формулу, чтобы прекратить сопротивляться голосу собственной интуиции. В результате он научился не просто доверять своим внутренним ощущениям, но и пользоваться этим в делах. Эффект не заставил себя ждать!

МЫСЛИТЕ
ШИРЕ, ЧЕМ
«ИЛИ — ИЛИ»

«Мне придется либо мучиться на этой работе, либо переехать в другой штат и искать нечто другое», — говорила мне Луиза с несчастным выражением лица. Ясно было, что ни один из вариантов ей не нравится. Она столкнулась с неразрешимой дилеммой. Такое происходит, когда наш мозг находится в точке бифуркации. Это значит, что существует лишь два варианта выбора и мы мечемся между ними, потому что ни один не оптимален. Бифуркация — очень распространенная ментальная привычка, которой легко поддаться!

Когда кто-то из моих клиентов попадает в подобную ситуацию, я напоминаю ему о методике, которой научилась у Пола Ундервуд*, написавшей несколько книг об американских индейцах. Она сказала мне, что у них считается неразвитым мышление человека, который не может найти семь вариантов решения любой задачи.

Я предложила Луизе придумать еще пять вариантов преодоления ее проблемы, пояснив: «Не обязательно, чтобы все они были выполнимы. Цель в том, чтобы раскрепостить ваш ум, заставить вас мыслить более широко, чем в рамках “или — или”». Для Луизы это было по-настоящему трудной задачей, но она справилась. И один из новых вариантов оказался гораздо лучше двух первых, между которыми она металась. Луиза была так рада, что потом всегда повторяла эту фразу, оказавшись в точке бифуркации. С этим методом я познакомила сотни людей.

У каждой стоящей перед нами задачи всегда есть больше чем два варианта решения. Осознание этого поможет вам их находить.

* Пола Ундервуд (1932–2000) — американская писательница, исследователь и педагог. Долгое время изучала историю, быт и устное творчество индейских племен Америки. Написала книгу «Устное наследие коренных американцев». *Прим. перев.*

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
СВОЕЙ РАБОТЫ
ДРУГИМ**

ДЕЛАЙТЕ
ТО, ЧТО
В СОСТОЯНИИ
СДЕЛАТЬ
ТОЛЬКО ВЫ

Является ли для вас проблемой делегирование кому-то части работы, которую вы привыкли считать своей? Вы верите в старую (и слишком буквально понимаемую) аксиому: если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, делай его сам? Или убеждены, что выполнить все самостоятельно — быстрее, чем тратить время на введение кого-то в курс дела? Если да — то эта формула особенно важна для вас, как и для всех, кто склонен к чрезмерному деловому усердию.

Для начала твердо усвойте, что ваши способности, внимание и время — ресурсы не безграничные. Эта фраза поможет вам провести четкую разделительную линию между тем, что в силу служебных обязанностей, компетенций и навыков надлежит делать лично вам, и тем, что вполне могут или должны делать другие. Нужно ли, к примеру, самому заниматься бронированием авиабилетов или можно поручить это помощнику? Следует ли именно вам вступать в телефонные переговоры с клиентом или разумнее предоставить это одному из подчиненных как отличную возможность освоения деловых компетенций? Вы должны делать только то, что действительно не в состоянии сделать кто-то еще, и позволять другим выполнять работу, на которую они способны!

Одна из ответственных и эффективных бизнес-руководителей, которой я предложила использовать эту формулу, потом написала мне: «Моя жизнь здорово изменилась! Теперь я перепоручаю моему помощнику и подчиненным решение гораздо большего числа вопросов. Говорю “нет” без чувства вины. Могу посвятить больше времени важным вещам и меньше трачу его на второстепенные. Думала, что, если не буду сама за все хвататься, мир рухнет. А на самом деле стало легче работать и в делах появилось больше упорядоченности».

Спросите себя, какие из задач действительно можете решать только вы. И убедитесь, что выполняете именно этот объем работы, а не делаете за других то, что могут или должны выполнять они.

ЕСЛИ Б ОНИ
МОГЛИ — ОНИ
БЫ СДЕЛАЛИ

Не приходилось ли вам ощущать себя заезженной пластинкой, когда вы повторяете подчиненному одно и то же, но никакого ответного результата нет? Это одна из самых распространенных ситуаций, которую описывают мои клиенты-руководители. Рассказ их звучит примерно так: «Я все время говорю, чтобы он обращался ко мне, если возникают вопросы, но он этого никогда не делает». Или: «Я все время прошу ее проявлять больше инициативы, но...» Если это вам знакомо, то данная фраза для вас. Но, чтобы она заработала, вы должны понимать: если от раза к разу вы говорите подчиненным одно и то же, а их поведение не меняется, значит, вы зря теряете время. Ведь если бы они *могли* сделать то, о чем вы просите, то уже *сделали бы*.

Я впервые пришла к такому заключению, когда руководила собственным бизнесом: у меня был сотрудник с замечательными профессиональными качествами, но очень непростой в общении. Регулярно обсуждая результаты его труда, я каждый раз просила сообщать мне о ситуациях, когда он перегружен работой, но он никогда этого не делал. В конце концов я поняла, что вместо постоянного повторения одного и того же я должна либо помочь ему научиться осознавать свою перегруженность и говорить мне об этом, либо сама постараться реальней оценивать его нагрузку.

Если вы многократно просите или требуете чего-то от подчиненных, но это не вызывает никаких перемен в их поведении, то необходимо напомнить себе: не повторяй одно и то же, а обсуди вместе с человеком вопросы из серии «Ясно, что это не работает. Что еще мы можем предпринять?» или «Как мне помочь тебе понять это?» и т.д. Это даст вам возможность не биться головой о стену, а действительно достигать нужных результатов.

СТРАХ

ПОЗНАКОМЬТЕСЬ
СО СВОИМИ
СТРАХАМИ

Независимо от того, испытываете вы сильное волнение очень часто или только в каких-то конкретных ситуациях, например при выступлении на публике или высказывании своего мнения высокому начальству, страх может по-настоящему деморализовать. Он способен не только мешать осознанию каких-то важных целей, но и не давать наслаждаться обычной жизнью. Это то, с чем люди часто приходят ко мне. И я их хорошо понимаю, потому что и надо мной десятилетиями довели разные страхи.

Проблема состоит главным образом в том, что сама наша культура учит игнорировать страхи или подавлять их. Если мы не можем этого добиться, то чувствуем себя еще хуже. Но, например, у буддистов совсем другой подход к проблеме. Они предлагают подружиться со своими страхами, обращаться к себе в момент страха как к кому-то, кого любишь, а он напуган. «Бедный мой! Я вижу, что ты чего-то боишься. Но знай: ты не одинок. Я всегда рядом с тобой». Говоря с собой таким образом, вы уделяете своему страху то внимание, которого он достоин: не пытаетесь игнорировать, но и не делаете его больше, чем он есть на самом деле. Это может показаться странным, но дружеское обращение к собственному чувству страха часто уменьшает его или даже заставляет исчезнуть.

Приведенная выше фраза поможет вам осознать, что вы сильнее своих страхов. Да, одна половина вашего «я» сильно испугана. Но есть и другая — смелая и мудрая. Обращаясь именно к этой части своей личности, вы помогаете себе действовать уверенно, не боясь. Не со страхом, *а вопреки ему*.

СМОТРИТЕ
В КОРЕНЬ

Столкнувшись с пугающей ситуацией — разводом, тяжелым медицинским диагнозом, необходимостью менять работу и т.п., — легко оказаться во власти этих страхов и позволить им контролировать свой разум настолько, чтобы забыть обо всем остальном. Не своей волей вы решаете полностью сосредоточиться на негативе — это ваш мозг сужает сферу осознания окружающего мира до пределов нависшей угрозы, чтобы быть уверенным, что вы уделите ей достаточное внимание, а не отмахнетесь. Отрицательной стороной такого защитного механизма является то, что вы теряете привычный широкий взгляд на мир. В подобной ситуации нужно «докапываться до корней дерева», как учит известный буддистский проповедник Тиг Нат Хань. Эта практика предназначена расширять наше «поле обзора». В бурю верхушка дерева может угрожающе раскачиваться, однако у корней оно неподвижно. Окинув взглядом все дерево, мы увидим его целостность, силу и крепость.

Я рекомендую своим клиентам приведенную фразу для реформатирования их сознания на связь с позитивными сторонами жизни. Одной моей клиентке был поставлен серьезный диагноз, который исключил для нее возможность работать полноценно, как раньше. Используя эту фразу, женщина напоминает себе: несмотря ни на что, у меня остается любящая семья, есть накопления в банке, крыша над головой. Она повторяет изречение столько раз в день, сколько нужно, чтобы не паниковать. И это позволяет ей ощутить крепкие корни и почувствовать облегчение даже во время приступов страха. Пусть в нужный момент это изречение принесит такие же ощущения и вам.

СЧАСТЬЕ

ВСЕГДА
ДУМАЙТЕ
О ХОРОШЕМ

Вы чувствуете себя печальным осликом Иа и устали от этого? Многочисленные исследования, проведенные за последние лет пятнадцать психологами-позитивистами, показывают, что человек, часто предающийся пессимистическим настроениям, мысли которого полны безнадежности, обид, гнева и т.д., ощущает себя несчастным. То есть если мы хотим испытывать больше приятных эмоций, то надо чаще предаваться радостным мыслям, верно? Но это не так просто. Если вы уже выработали в себе устойчивую привычку к пессимизму, как по волшебству ничего не изменится. Надо будет серьезно потрудиться. Поэтому я и предлагаю своим клиентам, которые хотят стать счастливее, эту фразу-напоминание.

Вы должны *добиваться* появления у себя позитивных мыслей — сами собой они не придут. Если вы успешно приучили свой мозг отмечать плохое, то теперь так же настойчиво должны поработать над тем, чтобы он фиксировал хорошее. Спросите себя: чего бы вам сейчас больше всего хотелось в жизни? Как этого достичь? Какие позитивные результаты это вам принесет? Поначалу будет довольно трудно вызывать в себе такие мысли. Но по опыту работы со многими людьми хочу сказать: можно *натренировать* свой мозг настраиваться на позитивную волну. И так считаю не только я. Обратитесь к авторитету основоположника позитивной психологии Мартина Селигмана*. Он описал это в своем классическом труде «Как научиться оптимизму»**. Чем дольше вы практикуете оптимистический подход к жизни, тем легче он вам дается. Более всего в этой методике мне нравится то, что, поставив перед собой цель мыслить позитивно, вы еще и формулируете саму мысль. И вот — раз! — и она к вам пришла.

* Мартин Селигман — американский психолог, основоположник позитивной психологии. Директор Центра позитивной психологии Пенсильванского университета. Учился в Принстонском университете, где сначала изучал философию, а затем увлекся психологией. В 1973 году получил диплом психолога в Пенсильванском университете, а затем в течение 13 лет вел там же на факультете психологии программу клинических исследований. *Прим. перев.*

** М. Селигман. Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь. М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. перев.*

ИЗМЕНИТЕ,
ЗАБУДЬТЕ ИЛИ
ПРИМИТЕ КАК
ЕСТЬ

Вы стали замечать, что постоянно жалуется на какую-то ситуацию или человека? Коллеги и друзья устали от этого вашего нытья, да и вы тоже? Чтобы чувствовать себя счастливым даже в ситуации, далекой от идеала, есть три варианта на выбор: попробовать эту ситуацию изменить, забыть о ней или принять ее как есть. Вот и все! Решите, какой вариант подходит именно вам.

Мои клиенты находят эту формулу одинаково полезной независимо от того, идет ли речь о работе или домашних делах. Некоторые использовали ее, чтобы изменить что-то в карьере. Например, пересмотрев служебные обязанности, подобрать для себя нечто более соответствующее способностям и навыкам. Другие принимали решение сменить и работу, и компанию. Третьи находили разумным смириться с ситуацией и воспринять ее как есть. Кто-то перепробовал все три варианта, чтобы выбрать самый действенный, и в конечном счете тоже стал счастливей.

Поработав со многими людьми и зная много реальных примеров, могу на основе этого опыта сказать, что самый сложный вариант — оставить все как есть. Во всяком случае он наиболее труден для людей активных, привыкших добиваться в своем деле максимально высоких результатов. Ведь принятие ситуации такой, какая есть, — это в некотором роде акт капитуляции. Фактически — ничегонеделание. То есть противоположность целенаправленным усилиям. И тем не менее: если вы хотите быть счастливым, то у вас есть три варианта выбора, включая и последний.

ТЕРПЕНИЕ

У МЕНЯ
СТОЛЬКО
ВРЕМЕНИ,
СКОЛЬКО
НУЖНО

Вы хоть раз выходили из терпения, когда офисный ксерокс зажевал бумагу? Или когда сидели за рулем в пробке? Или когда торопились выйти из дома, чтобы не опоздать на работу, а ваши сонные дети еле передвигали ноги? Нетерпение — проклятие нашего века. Побочный продукт бешено ускоряющейся жизни. Нас пугает, что времени катастрофически не хватает ни на что: переждать пробку, выслушать рассказ дочери, постоять в очереди в супермаркете... Как только тревожная мысль о нехватке времени приходит в голову, мы спускаем с цепи древнюю реакцию «бей или беги». И сбываются наши самые пессимистичные прогнозы. Все действительно заканчивается тем, что мы ничего не успеваем, потому что действуем в панике и используем свое время нерационально.

Одна моя клиентка, сверхзанятый генеральный директор собственной компании с годовым оборотом в 4 миллиона долларов, до этого работала на разных должностях: и руководителем департамента по персоналу, и начальником отдела маркетинга, и офис-менеджером. Так вот, она нашла эту фразу чрезвычайно полезной. Раньше, по ее словам, она начинала паниковать, как только чувствовала, что ее деловое расписание может быть нарушено. Мысленное повторение фразы помогло ей постепенно приучить себя оставаться спокойной, когда сотрудник вдруг входит в ее кабинет со срочным вопросом или в компанию неожиданно обращается клиент с проблемой. Вскоре она обнаружила, что может уделять каждому вопросу достаточно внимания, и эффективность ее работы выросла.

Чем чаще вы будете повторять себе, что вам на все хватит времени, тем выше вероятность, что вы действительно его найдете.

НЕ РЕАГИРУЙТЕ
НА ВАШИ
РЕАКЦИИ

Думаю, терпение можно определить как способность человека оставаться хладнокровным, спокойным и собранным, даже когда что-то идет не так, как хотелось бы. Точнее — это целый комплекс, сочетающий в себе умение воспринимать ситуацию такой, какая есть (происходит именно то, что происходит), уравновешенности (происходящее не может вывести меня из себя) и настойчивости (я могу продолжать действовать даже в этой ситуации, чтобы добиться результата). Некоторые из нас в силу своего характера более терпеливы, другие — более напряженны и агрессивны, и им нужно тренировать в себе терпение. Как вы относитесь к тому, чтобы использовать для этого данную формулу?

Для начала вы должны понять, что нетерпеливость является инстинктивной реакцией и может проявляться, например, в мышечном напряжении или всплывающей в мозгу фразе: *«Все это сведет меня с ума!»* Проблема в том, что если не контролировать такие реакции, то это быстро приводит к привычке демонстрировать их при всех: набрасываться на людей с грубыми замечаниями, громко хлопать дверью и т.д. Вы наверняка знаете, какая реакция характерна именно для вас в момент, когда вы теряете терпение! Суть в том, что вы не должны реагировать на ваши реакции. Вместо того чтобы немедленно поддаваться им, нужно научиться их обдумывать и действовать максимально тактично. Например, беседуя с коллегой, вы можете сделать короткую паузу, а затем сказать: *«Я с удовольствием дослушаю твою историю, но сейчас должен идти на совещание. Когда мы сможем договорить?»*

Привыкнув к предлагаемой формуле, вы привыкнете и к небольшим тайм-аутам, которые помогут вам реагировать на ситуацию оптимально и уберегут от поспешных, нетерпеливых действий, даже когда внутренне вы очень взволнованы.

ПЕРФЕКЦИОНИЗМ

РАССЛАБЬТЕСЬ,
ВАМ УЖЕ
НЕ УДАЛОСЬ
СТАТЬ
СОВЕРШЕННЫМ

Впервые я услышала эту фразу на выездном семинаре, который проводил буддистский наставник Джек Корнфилд. С тех пор я уже много лет наблюдаю, как он убеждает нас, жителей западного мира, в необходимости перестать стремиться к недостижимому совершенству и воспринимать себя такими, какие мы есть, со всеми слабостями и изъянами. В последнее время, поясняя, как человек должен относиться к себе и своим поступкам, Джек Корнфилд нередко использует выражение «осознание с любовью». Оно подразумевает, что чем сильнее мы стремимся к совершенству, тем больше переживаем неудачи, неизбежные на этом пути. То есть фактически загоняем себя в порочный круг: попытка достичь совершенства, неудача, самоосуждение, новая попытка, новая неудача... Ну, в общем, вы понимаете, о чем я. Если же воспринимать себя таким, какой есть, и «осознавать себя с любовью», то появляется возможность лучше понимать собственные действия в каждый момент жизни и находить новые, свежие способы реагировать на происходящее.

Недавно я беседовала с клиентом, который часто использует это изречение. «Оно научило меня быть к себе добрее, — заметил он. — Раньше мне казалось, что это может сделать меня слишком снисходительным к собственным слабостям. Теперь фраза помогает мне глубже осмыслить, что именно я делаю и думаю. Моей целью стало только осознанное действие. Что бы ни делал, я стремлюсь максимально осознанно выбирать, как поступить».

Этот руководитель открыл для себя, что осознанность — главный ресурс в осуществлении перемен. Так что и вы переставайте быть перфекционистом и пытайтесь максимально развить «осознание с любовью» по отношению к себе. Парадоксально, но факт: это приблизит вас к совершенству в значительно большей степени, чем перфекционизм.

СМОТРИТЕ
В БУДУЩЕЕ,
А НЕ ОГЛЯДЫВАЙТЕСЬ
НА ПРОШЛОЕ

Однажды я работала со старшим должностным лицом компании, который умудрился восстановить против себя всю команду постоянными придирками к мелким ошибкам, которые, по его мнению, допускают коллеги. Как бы хорошо ни была выполнена работа и как бы ни был велик ее объем, руководитель всегда находил зацепку, чтобы покритиковать сотрудников. «Да, вам удалось заключить сделку на сотню тысяч долларов, но в контракте на двадцать седьмой странице есть опечатка...» Все это очень деморализовывало людей и в результате вызывало высокую текучку кадров. Насколько я поняла, в намерения руководителя входило мотивирование сотрудников на безупречную работу, то есть его постоянная критика должна была стать импульсом к достижению совершенства, однако вызывала обратный эффект. И я предложила ему фразу: «Смотрите в будущее, а не оглядывайтесь на прошлое».

Это изречение принадлежит известному коучу и эксперту по лидерству Маршаллу Голдсмиту, который верно определил одну из фундаментальных проблем критики: как правило, критика обращена в прошлое, которое уже нельзя изменить. Смотря в будущее, вы, напротив, не комментируете уже допущенные ошибки, а конструктивно предлагаете возможность в дальнейшем улучшить результат работы. Например, можете просто сказать подчиненному: «Как насчет того, чтобы в следующий раз удостовериться, что в подготовленном вами документе нет опечаток, прежде чем отсылать его мне?»

Если вы действительно умеете замечать малейшие ошибки в работе подчиненных, то подумайте и о тех способах, которые могут помочь им избегать подобных ошибок. И тогда, вместо того чтобы испытывать стыд за промахи, которые, к сожалению, уже не исправить, ваши сотрудники действительно начнут работать более эффективно. Таким образом, корректировкой собственного поведения вы лишь активизируете ваши поиски совершенства.

ПРИОРИТЕТЫ

КОГДА
ПРИОРИТЕТНО
ВСЕ — ЗНАЧИТ,
НЕ ПРИОРИТЕТНО
НИЧЕГО

Не так давно мне пришлось вести многочасовые дискуссии с одним из клиентов, который жаловался, что у него очень много дел и слишком мало времени, чтобы все их переделать. Найдется ли сегодня хоть один работающий человек, который не сталкивался бы с такой же проблемой? Когда я озвучила моему клиенту сентенцию о том, что он должен выполнять только самые важные дела, а остальные откладывать на потом или перепоручать другим, он ответил, что это напоминает ему слова его наставника: если все является приоритетом — значит, приоритетом не является ничего. «Он учил меня, что как менеджер я как раз и должен выделять самое главное и работать над ним, — пояснил клиент. — И я даже знаю, как это делать. Просто забыл об этом правиле!» Посмотрев на собеседника, я сказала: «Давайте-ка перед началом каждого рабочего дня вы будете повторять себе фразу о приоритетах». Он дал мне слово и был верен ему.

Данное напоминание позволило руководителю, ежедневно сталкиваясь с потоком требований, проблем, запросов, концентрироваться только на самых важных. Я предлагаю и вам попробовать такой путь. Это позволит прорваться сквозь многоголосый информационный «шум» к тому, что действительно первостепенно. Разумеется, определение приоритетов может потребовать умения договариваться о синхронных действиях с коллегами. В любом случае главное — не допускать, чтобы приоритетным становилось все сразу, в этом залог своевременного успешного решения важнейших ваших задач.

О САМОМ
ВАЖНОМ
ДУМАЙТЕ
С УТРА

Бывают ли у вас дни, настолько заполненные текучкой — совещаниями, электронной перепиской, бумагами, — что к моменту, когда вы наконец добираетесь до каких-то значимых дел, голова уже не в ритм? Это одна из самых распространенных проблем у моих клиентов. Например, у Моник. Ей предстояло найти решение важной для компании задачи. «Я никак не могу к ней приступить, — жаловалась Моник, — потому что для этого нужно время, когда никто и ничто не отвлекает. А к вечеру я уже сильно устаю». Я объяснила ей, что лучшее время для активной мыслительной деятельности — это как раз утро, потому что префронтальная кора, исполнительный механизм нашего мозга, к концу дня разряжается, а подзаряжается во время ночного сна. Именно поэтому сложную мыслительную работу лучше выполнять с утра, когда мозг еще свеж, не растрачивая это ценное время на электронную переписку и онлайн-конференции. Начало дня нужно особенно ценить и беречь для самого важного.

Очень скоро Моник поняла, что, несмотря на регулярные утренние совещания и необходимость на них присутствовать, она все-таки может дважды в неделю выделить утром по два часа на обдумывание сложных вопросов. Эта методика так ей помогла, что броская фраза «О самом важном думайте с утра» превратилась в девиз, к которому она приучила и своих подчиненных. Вскоре удалось договориться о том, чтобы совещания проходили во второй половине дня, а утром у всех было время для серьезных размышлений.

Независимо от того, какая у вас должность, целесообразно выделять утреннее время для самой эффективной умственной работы. Это может быть и время по пути в офис, и первые полчаса на работе, когда вы закроете двери кабинета, попросив ничем вас не беспокоить.

СТОИТ ЛИ
ЭТОТ СОК
ТОГО,
ЧТОБЫ ЕГО
ВЫЖИМАТЬ?

Тед, глава компании с годовым оборотом 10 миллионов долларов, пригласил меня поработать с его командой. Из бесед с сотрудниками я поняла, что любой из них ставит перед собой слишком много задач, чтобы успевать по-настоящему сосредоточиться на каждой. Поприсутствовав на одном из совещаний в компании, я ясно увидела, почему возникла эта проблема. Команда Теда генерирует блестящие идеи и увлекается практически каждой из них. Но, говоря «да» всем проектам, Тед и его коллеги пропускают важнейший этап в проработке любой идеи: всесторонний анализ, предшествующий исполнению. Сколько будет стоить реализация идеи с точки зрения финансовых и трудовых затрат? Как она соотносится с другими проектами, которыми сейчас занята компания? И даже если коллектив уверен, что справится с ней, стоит ли она того, чтобы ею заниматься?

Зная склонность Теда к метафорам, я сказала: «В каждом конкретном случае необходимо четко определить, а стоит ли этот сок того, чтобы его выжимать?» И предложила Теду использовать эту фразу, чтобы, приступая к каждому новому проекту, его команда сначала на секунду останавливалась и спокойно анализировала ценность новой идеи. Это так понравилось Теду, что он включил фразу в корпоративный поведенческий кодекс.

Теперь, когда кто-либо выдвигает новую идею, его обязательно спрашивают: «А стоит ли этот сок того, чтобы его выжимать?» В результате и сам Тед, и его коллеги подходят к новым проектам гораздо вдумчивей, учитывая общую стратегию фирмы. И это не только помогает избежать подавленного настроения в случае неудачи, но и благоприятно сказывается на финансовых показателях компании.

**РЕШЕНИЕ
ПРОБЛЕМ**

ДЕРЖИТЕ
КРЕПКО,
ОТПУСКАЙТЕ
ЛЕГКО

Пытаясь решать какие-то задачи, мы каждый раз должны выдерживать определенный баланс между тем, чтобы, выработав определенный подход к решению, дать ему укорениться, и тем, чтобы не закикливаться на нем, дабы не повторять неправильное. Ошибиться здесь легко в любую сторону, и любая ошибка может нас подвести. Одной из моих клиенток, Сэлли, явно не хватает настойчивости. Она — типичный капитулянт. Может согласиться попробовать какую-то методику в отношении проблемного сотрудника, но уже через две недели сообщить, что это бесполезно: применив метод один раз и убедившись, что он не сработал, Сэлли тут же от него отказывается. В противоположность ей другой мой клиент — Боб — как раз из тех, кто упрямо закикливается на чем-то одном. Боб выбрал единственным инструментом в работе с коллегами «молот» и использует его даже тогда, когда очевидно, что это не действует.

В поисках того, как помочь Сэлли и Бобу, я наткнулась на блог известной писательницы и телеведущей Тэмми Ленски и в итоге превратила в рабочую формулу одну из ее мыслей. «Когда я веду семинары для людей, выступающих в роли модераторов, — пишет Тэмми, — то советую им выбирать подход к решению любой проблемы, который можно охарактеризовать словами *«держите крепко, отпускаяйте легко»*».

Сэлли использовала эту фразу, чтобы не бросать начатое дело на полпути и не сдаваться обстоятельствам, а Боб — чтобы вовремя менять подход к решению задач. В решении проблем нам одновременно нужны и упорство, и гибкость. Конечно, каждая проблема имеет свои особенности, поэтому я не могу дать универсального рецепта, как долго нужно проявлять упорство и как быстро менять тактику.

Эта фраза должна помочь вам найти баланс между излишним упорством и слишком быстрой капитуляцией.

ВОВРЕМЯ
ОТКАЗЫВАЙТЕСЬ
ОТ СТАРОГО
СЮЖЕТА

Одно из самых полезных свойств нашего мозга заключается в том, что он воспринимает информацию, создает на ее основе заключения, представления и сюжеты, используя «фильтр прошлого». Причем делает это автоматически, на подсознательном уровне. Но, как и у всего, что касается человеческого мозга, у этой его способности есть две стороны. Позитивная заключается в том, что мы не могли бы продуктивно мыслить и действовать, если бы все, что с нами происходит, всякий раз оказывалось внове (есть психологи, которые утверждают, что проблема аутизма связана как раз с дефектами работы «фильтра прошлого»). Однако есть и негатив: подсознание может преградить путь новой актуальной информации, тем самым помешав нам реагировать на нее по-новому. Именно это произошло с моим клиентом Францем, владельцем небольшой компании. Когда у предприятия стали падать продажи, Франц решил, что причиной всему то, что у отдела продаж нет хорошего руководителя. Почему именно это? Потому что несколько лет назад в похожей ситуации он сменил руководителя отдела и продажи пошли вверх.

Когда мы встретились с Францем, он как раз перебирал кандидатуры директоров по продажам. «А что если вам отказаться от убеждения, что проблема связана именно с личностью руководителя отдела?» — спросила я. В ответ он недоверчиво хмыкнул. «Я бы на вашем месте рассмотрела и другие возможные причины неудач, например ситуацию на рынке», — продолжала я. Согласившись проанализировать альтернативные факторы падения продаж, Франц выяснил настоящую проблему: продукция его фирмы теряла конкурентоспособность. Поняв это, он достаточно быстро подкорректировал производственный процесс, чтобы снизить себестоимость продукта.

Не желая и впредь повторять свою ошибку, Франц начал активно использовать данную формулу, чтобы и дальше быть уверенным, что не руководствуется старым сюжетом в поисках решения возникающей проблемы.

ЗАТЯГИВАНИЕ С ДЕЛАМИ

НАДО ЛИШЬ
СДЕЛАТЬ
ПЕРВЫЙ ШАГ

Я стараюсь никогда не затягивать с намеченными делами. Но отчетливо помню, когда сама впервые использовала эту фразу. Много лет назад мне потребовался собственный сайт. Каждый день я вносила в список дел «создание сайта» и забывала об этом. Так продолжалось несколько месяцев. Пока я не прочитала книгу Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок»^{*}. В ней говорится, что если мы никак не можем приступить к какому-то делу, то это зачастую происходит от желания сразу же ясно представлять себе всю последовательность шагов. Однако на деле самым важным является первый шаг, а потом он сам ведет нас ко второму и далее. Я поняла, почему так застряла с сайтом: я не представляла себе всей последовательности действий по его созданию. И тогда я спросила себя: «*Каким должен быть мой первый шаг?*» Ответ пришел моментально и сам собой: «*Позвони своему другу Дэйву, который подскажет, кого пригласить для решения проблемы*». Так неожиданно нашелся выход из моего внутреннего тупика. Через неделю сайт был готов.

С тех пор я научила этому методу десятки людей, которые раньше буквально в ступор впадали перед проблемами, казавшимися им неразрешимыми. Я предложила им перестать думать сразу обо всех этапах решения, а сосредоточиться на первом реальном действии. Это позволяет сделать тот начальный шаг, который снимает тревогу относительно решения проблемы в целом. Причем методика срабатывает не только на старте большого дела. Точно так же вы сможете сосредотачиваться и на каждом его этапе. Независимо от того, насколько сложен проект, вы справитесь с ним, совершая каждый раз очередной первый шаг!

^{*} Д. Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. Прим. перев.

РАБОТА —
ЛУЧШИЙ
СПОСОБ
НАЧАТЬ
РАБОТАТЬ

Мне довелось посотрудничать со многими писателями и как редактору, и как коучу. Я и сама написала много книг. И хорошо знаю: ничто не способно вызвать такое неодолимое желание под любым предлогом откладывать написание первой строки, как лежащий перед тобой чистый лист бумаги. Впрочем, чтобы испытать это, не обязательно быть писателем — достаточно хоть раз начать какое-то дело с нуля... Неожиданно выясняется, что непременно нужно навести порядок на столе, устроить уборку в кабинете. Однако чем дольше откладываешь само дело, тем хуже чувствуешь себя и тем труднее все-таки начать его.

Именно это часто происходило с моим клиентом Максом, писателем и популярным ведущим семинаров. Он всячески избегал необходимости вести свой блог, хотя именно благодаря блогу на его семинары собиралась публика. В конце концов дело дошло до того, что затягивание этой работы стало негативно сказываться на финансовом состоянии Макса. Однажды я сказала ему, что, по моему личному опыту откладывания дел, лучшее средство начать работать — это работа. И предложила подумать над тем, как оживить блог. Макс медленно отозвался: «Подбирать к каждой теме известную цитату». Я тоже часто так поступаю, потому что чья-то выдающаяся мысль подталкивает меня продолжить ее соответствующим образом и тем самым перейти трудный рубеж «чистого листа».

Макс использовал эту фразу не только для возвращения к блогу, но и для того, чтобы на основе размещенных там заметок составить интересную книгу. Почему бы и вам не использовать тот же метод для преодоления ступора, который вы тоже, возможно, испытываете перед «чистым листом»?

ОТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

ПОМНИТЕ
О «МАЛЕНЬКОЙ
ПРОПАСТИ»

Алекс, очень талантливый человек, пригласил меня к сотрудничеству в связи с тем, что планировал занять пост вице-президента фирмы, в которой работал. Однако, поговорив с его коллегами из руководства компании, я поняла, что они не поддерживают карьерных амбиций Алекса. Почему? Оказывается, на всех совещаниях он стремился произносить монологи, совершенно не учитывая их восприятие присутствующими. Как сказал нам один из его коллег, «Алексу еще нужно научиться считывать настрой слушающих его людей».

Как и многие из нас, Алекс так концентрировался на том, что он хочет сказать, что совершенно не обращал внимания на то, как его слова воспринимаются. Ему не доставало той способности эмоционального интеллекта, которая называется «социальным восприятием», то есть умения улавливать тонкие невербальные проявления чувств, испытываемых в данный момент другими людьми.

Я все время думала, как помочь Алексу справиться с проблемой. В тот период я на некоторое время ездила в Лондон. Во время поездок в лондонском метро все время слышалось настойчивое обращение диктора помнить о промежутке между вагоном и платформой, об этой «маленькой пропасти». И меня вдруг осенило, что это как раз имеет отношение к Алексу. Он должен помнить о «маленькой пропасти» между тем, что говорит, и тем, как его слова воспринимает аудитория.

Алекс начал повторять эту фразу пред каждым совещанием, чтобы напоминать себе о необходимости отслеживать, как его слова действуют на слушателей. В результате он стал гораздо более «социально восприимчивым», чем раньше, и в конечном счете получил повышение по службе, которого добивался.

РЕГУЛЯРНО
«ВЗБИВАЙТЕ
ПОДУШКИ»
И ПРОЯВЛЯЙТЕ
ВНИМАНИЕ

Этот голос я давно не слышала в трубке телефона — позвонил мой бывший клиент, генеральный директор новой компании. «Мне нужна ваша помощь, — сказал он. — Кажется, совет директоров собирается меня уволить». Я начала задавать вопросы, и по мере его ответов картина стала проясняться. Оказалось, что раз в квартал мой собеседник докладывает на заседаниях совета директоров о результатах работы компании. Но пока эти результаты минимальны, поскольку компания находится на начальном этапе инвестиционного развития. На совете директоров генерального директора, естественно, подвергают критике.

Я предложила ему ввести в практику беседы с членами совета, особенно с председателем, в промежутках между ежеквартальными отчетами, чтобы отвечать на их вопросы, консультироваться и «сверять курс». Такие беседы помогли бы лучше понять, что их беспокоит и что для них наиболее важно. «Представьте, что взбиваете подушки. Так вот, совет директоров тоже нужно регулярно “взбивать”, проявлять к нему внимание». Даже не помню, откуда взялась фраза про подушки, но этой метафорой я довольно часто пользуюсь, описывая методики выстраивания отношений, особенно людям, находящимся на высоких должностях. «Взбивать и проявлять внимание? — переспросил мой собеседник с некоторым недоверием. А затем добавил: — Что ж, в конце концов, я ничего не теряю». И начал действовать в соответствии с моим советом.

Результаты оказались удивительными. Этот генеральный директор настолько изменил отношение к себе со стороны совета, что по завершении срока первого контракта его полномочия руководителя компании были продлены еще на три года. С тех пор я научила следовать этому девизу многих будущих топ-менеджеров, напоминая им, что умение правильно строить отношения с высшим руководством является для них важнейшей профессиональной компетенцией.

СПЛАЧИВАТЬ
КОМАНДУ —
ЧАСТЬ МОЕЙ
РАБОТЫ

За свою долгую практику я работала со многими высокоэффективными руководителями, которые, дойдя до определенных вершин карьеры, начинают испытывать трудности с формированием команды единомышленников. Их часто критикуют за то, что они действуют слишком быстро и поэтому окружающим сложно их понимать. Да и сами эти руководители перестают заботиться о том, чтобы их понимали. Со временем я осознала, что в большинстве случаев это происходит потому, что энергичные руководители в какой-то момент превращаются в хорошо отлаженные машины. Их мозг уже привык работать быстро, в режиме «понял, начинаю действовать». Тогда как многим людям в их окружении нужно больше времени и информации для «переваривания» задачи и понимания своих функций, чтобы чувствовать себя уверенно.

Иными словами, чтобы сформировать вокруг себя команду единомышленников, руководители вышеописанного типа должны чаще «притормаживать», учиться чувствовать скорость восприятия информации окружающими, больше объяснять и чаще задавать наводящие вопросы тем, кого хотят видеть своими последователями. Я многократно напоминала об этом клиентам-торопыгам. А потом нашлась и подходящая фраза. Это произошло, когда один из менеджеров моей клиентки Рашель сказал, что ей хорошо бы понять: важной частью работы руководителя является сплочение команды. Рашель воспользовалась «подсказкой», чтобы немного притормозить в отношениях с сотрудниками, стать терпеливее. И уже через шесть месяцев отзывы о ней заметно изменились. Теперь коллеги подчеркивали ценность Рашель для коллектива.

Используйте и вы этот метод, когда начнете замечать, что окружающие перестают вас понимать.

**ПРИЗНАНИЕ
И НАГРАДА**

ДЕЛАЕТСЯ ТО, ЧТО
ВОЗНАГРАЖДАЕТСЯ

Этот слоган я настоятельно рекомендую руководителям, которые не привыкли хвалить подчиненных. Достижение поставленной цели — вот что питает жизненной энергией таких руководителей, и они часто не придают значения позитивной оценке чьих-то персональных усилий на пути к этой цели. Между тем похвала важна даже для людей, занимающих столь же высокое положение.

Согласно исследованию, проведенному американским Институтом Гэллага — мировым авторитетом в области изучения общественного мнения, — еженедельная похвала входит в 12 важнейших факторов, способных повысить производительность труда и прибыльность организации. Дело в том, что наш мозг подсознательно стремится получать «гормоны радости», один из которых — дофамин — активно вырабатывается как раз под влиянием похвалы и поощрения. В этот момент мозг понимает, что он «на правильном пути». Если же нас не хвалят, то мозг делает вывод, что его усилия ничего не стоят, и перестает стараться. Причем эффективно срабатывает только адресная, конкретная похвала. Фразы типа «Хорошая работа, ребята!» не производит должного эффекта, поскольку мозг не понимает, за что конкретно похвалили и какое именно действие нужно повторить, чтобы опять заработать поощрение.

Эта формула оказала чудодейственное влияние на одного моего клиента из числа руководителей. При нашей первой встрече Марко заявил, что считает похвалы подчиненным напрасной тратой времени. В известном соотношении кнута и пряника Марко отдавал предпочтение скорее кнуту. Однако, начав использовать фразу, Марко все чаще прибегал к ее помощи, чтобы во время индивидуальных бесед и коллективных совещаний высказывать своим сотрудникам персональные комплименты за конкретную работу. И вскоре он с удивлением обнаружил, что подчиненные без всяких понуканий достигают тех результатов, которых раньше приходилось добиваться жесткими требованиями. А спустя какое-то время у Марко и во все отпала необходимость в «кнуте».

ЕСЛИ ВЫ
НЕ ПРОСИТЕ, ТО
И НЕ ПОЛУЧАЕТЕ

Вы случайно не относитесь к тому типу людей, которые работают не покладая рук с надеждой, что результаты их напряженного труда будут признаны и оценены по достоинству? Если так, то пожелаем вам удачи. Не могу сказать точно, сколько таких людей я встретила за свою многолетнюю практику. Людей, которые терпеливо ждут продвижения по службе или повышения зарплаты, в то время как их обгоняют более искусные в саморекламе коллеги. Для того чтобы получать то, чего вы хотите и заслуживаете, нужно уметь высказывать свои просьбы и прибегать к поддержке влиятельных людей. Особенно когда вы работаете в крупной компании.

Синтия была одной из тех, кто считает, что работа говорит сама за себя. В результате она на много лет «засиделась» в должности. И воспользовалась предложенной формулой, чтобы наконец вытащить себя из зоны комфорта, пойти к своему непосредственному начальнику Рамону и заявить, что хочет стать одним из директоров программ. При этом Синтия спросила, как можно осуществить ее желание. Вместе с Рамоном они разработали план действий, согласно которому Синтии поручалось руководство совместным проектом нескольких отделов, что должно было продемонстрировать руководителям более высокого уровня ее организаторский талант и тем самым предоставить ей возможность обратиться к ним за поддержкой. В течение года Синтия добилась желаемого продвижения по службе.

Смысл этой сентенции в том, что вы редко получаете то, что хотите, если никогда не просите об этом.

СОЖАЛЕНИЕ

РАЗЛИТУЮ
ВОДУ ТРУДНО
СОБРАТЬ

Это парафраз известной китайской поговорки, вычитанный мною в романе Николь Моне «Последний повар императора». У нас есть похожая идиома — «слезами горю не поможешь», но китайский вариант нравится мне больше, потому что подчеркивает, к каким бессмысленным усилиям может привести постоянное сожаление об уже сделанном. Возможно, вы тоже усвоили урок, преподанный неким событием, о котором вы жалеете: продолжать пустые причитания типа «вот если бы я...» — мучительное и ненужное насилие над разумом.

Именно этим часто занималась одна моя клиентка по имени Рита. Когда-то она ушла с работы, чтобы заниматься детьми, и теперь, по прошествии времени, ей сложно было возвращаться в корпоративную атмосферу. Когда мы познакомились, Рита была так зациклена на решении, принятом десять лет назад, что не видела для себя перспектив что-то изменить. Но, вместо того чтобы постоянно посыпать голову пеплом по поводу когда-то сделанного выбора, ей нужно было использовать энергию на построение будущего, которое принесло бы радость. Мы вместе поразмышляли, за какую работу она могла бы взяться с учетом ее способностей, увлечений и опыта, и Рита составила план действий по достижению этой цели. Это не было похоже на то, чем она занималась раньше. Но Рита верила, что новое дело даст ей ощущение полноты жизни.

Она использовала предложенную мной фразу всякий раз, когда опять ловила себя на сожалениях о прошлом. И тогда Рита сосредотачивала мысли на том, чего хочет достичь в будущем. Разумеется, ей потребовалось некоторое время и усилия, но в конце концов она нашла себе дело по душе и была счастлива.

ИЗВЛЕКИТЕ
УРОК,
А НЕ ВОРОШИТЕ
СТАРОЕ.
А ПОТОМ
ПЕРЕКЛЮЧИТЕ
КАНАЛ

Вы относите себя к мнительным людям? К тем, кто мучительно размышляет о жизни, ходит вокруг да около в раздумьях о том, что мог или должен был сделать, и никак не остановится в этом самобичевании? К тем, кто мешает собственному счастью, «постоянно засовывая себя в блендер и включая кнопки “измельчить” и “высокая скорость”», как образно называет это моя подруга, большой специалист по фитнесу доктор Памела Пик? Если так, то вынесенная в заголовок фраза может без преувеличения спасти вам жизнь, заставив прекратить постоянное самокопание.

Вот как нужно использовать эту формулу, чтобы она сработала. Во-первых, вы должны серьезно относиться к мучающим вас вопросам: это ваш разум всеми силами стремится постичь, что произошло, чтобы оно не повторилось в будущего. Когда кто-то из моих клиентов начинает истязать себя вопросами типа «зачем я не ...?» или «зачем я так поступил?», я останавливаю его и прошу задать себе тот же вопрос, но не в обвинительном, а в поощрительном ключе: «почему я этого не *сделал*?» или «почему я так *поступил*?» Следующим шагом должен быть заданный себе вопрос о том, что вы хотели бы сделать иначе, если снова столкнетесь с той же ситуацией. Усвоив благодаря двум этим вопросам урок предыдущей ошибки, переключите канал вашего внутреннего радио и задумайтесь о чем-нибудь другом. Каждый раз, когда будете ловить себя на том, что ворошите старое, командуйте: «*Переключи канал!*» и отвлекайтесь на другие мысли. Заставьте себя подумать о приятном и по-настоящему интересном.

Одна моя клиентка использовала этот метод, чтобы освободиться от постоянных мучительных воспоминаний о поступке, совершенном десять лет назад. Вы только представьте, насколько раскрепощает уверенность в том, что можешь управлять своими мыслями!

СТОЙКОСТЬ

ПОСМОТРИТЕ,
ЧЕГО
Я ДОСТИГ!

Эту методику используют стайеры и марафонцы, чтобы противостоять соблазну сойти с дистанции из-за усталости или боли. Действие ее основано на том, что ученые называют «эффектом горизонта». Вместо того чтобы думать, сколько осталось до финиша, бегуны представляют себе уже пройденную часть дистанции. Сталкиваясь в своей работе с клиентами, склонными концентрироваться на прошлых ошибках, я предлагаю им эту методику для развития упорства.

Поскольку человеческий мозг часто работает как липучка для всего негативного и одновременно как отталкивающее покрытие для позитивного (так остроумно описывает наше врожденное негативистское когнитивное искажение нейрофизиолог Рик Хансон), мы, сталкиваясь даже с легкой неудачей, способны «предпочесть» ее куда более существенному прогрессу, которого достигли. Никогда не забуду клиентку, сообщившую мне, что она «потерпела сокрушительную неудачу» на пути преодоления вспышек собственного гнева. А речь шла всего лишь о том, что, выйдя после совещания из конференц-зала, она сердито застучала каблучками, проходя по коридору. И из-за этого была готова чуть ли не прекратить попытки научиться побеждать гнев. Я тут же напомнила ей, что за три последних месяца это первый случай, когда она потеряла самообладание, тогда как до наших занятий такое происходило с ней практически ежедневно. Восприняв приведенную выше фразу в качестве мотиватора к дальнейшим изменениям, она смогла продолжить придерживаться методики управления эмоциями, которую нашла полезной. Помимо прочего, фраза помогла ей научиться быстро восстанавливать форму после неудач, которые она теперь стала рассматривать как мелкие промахи, не приписывая им масштабов вселенской катастрофы.

Используйте этот метод всегда, когда захотите в трудную минуту поддержать себя мыслями об успехах, которых достигли в своем деле.

КОНЕЦ
ЧЕГО-ТО — ЭТО
ОДНОВРЕМЕННО
НАЧАЛО
ЧЕГО-ТО
ДРУГОГО

Когда вы сталкиваетесь с серьезной потерей — своего «я», важных межличностных отношений, бизнеса, работы и т.п., — трудно бывает поверить, что завтра наступит новый день, который стоит того, чтобы его прожить. Горе и ощущение безнадежности кажутся нескончаемыми. Поэтому, начиная работать с клиентами, находящимися в столь удрученном состоянии, я всегда предлагаю им этот девиз. Он придуман моей подругой, писательницей и психологом доктором Доной Марковой. Ее фраза напоминает нам: точка окончания чего-то — одновременно и точка начала чего-то другого. Понимание этого очень помогает осознать перспективы и обрести надежды. Слова Марковой нравятся мне намного больше, чем похожая по смыслу поговорка «когда закрывается одна дверь, открывается другая». Потому что этот девиз заключает в себе очень важную мысль: уход того, что мы потеряли, дает возможность зародиться росткам нового. Он напоминает, что ничто из пережитого и сделанного нами не бывает напрасным. Все послужит питательной средой для того, что прорастет завтра.

Один мой клиент использовал эту формулу, чтобы помочь себе принять трудное решение о закрытии бизнеса, в который два года вкладывал деньги и которому отдавал всю душу. И уже через неделю после этого смог представить инвесторам и партнерам новую идею, с большим потенциалом для развития и возможностями более высокой прибыли. Конечно, «второе рождение» не всегда происходит столь легко и быстро. Но, как признал сам бизнесмен, новое находит себе пути, чтобы пробиться сквозь пепел старого, даже если мы не видим и не ощущаем этого процесса.

Если вы будете повторять эту фразу при неудачах или в особо важные «переходные» моменты жизни, вы сможете себе двигаться вперед, к вашей цели.



ТАКОЕ
СЛУЧАЕТСЯ
НЕ ТОЛЬКО
СО МНОЙ



Испытывая трудности, мы очень скоро начинаем ощущать себя одинокими и думать, что мы единственные, на чью долю выпали такие испытания. Эта естественная склонность нашего ума вызывает изнуряющее чувство изоляции и стыда. Что же такое мы сделали, раз заслужили особую форму наказания?

Фразу, ставшую решением проблемы, я услышала от своего клиента в момент, когда он находился в очень трудной ситуации. Эти слова замечательно противостоят соблазну персонифицировать любые удары судьбы. «Такое случается не только со мной, — сказал тогда мой клиент. — Многие проходят через то же самое». Когда он признал это, ощущение одиночества перестало быть таким острым, а продолжив использовать фразу, он сумел добиться для себя достойных условий ухода с прежней работы и достаточно быстро нашел новую. И еще я заметила, что чем дольше он использовал эту формулу для противодействия проблемам, тем добрее становился не только к себе, но и к окружающим.

Психолог Кристин Нефф называет это явление «признанием общности человеческой природы». Полезно знать и другие высказывания Нефф, касающиеся переживаний человека в периоды болезненных для него событий: «Страдание — часть жизни», «Я не одинок», «Все мы с чем-то в жизни боремся». Это очень помогает научиться сопереживать — не только себе, но и другим — в дни, когда судьба подбрасывает серьезные проблемы.

Я КАК ИВА:
ГНУСЬ, НО
НЕ ЛОМАЮСЬ

Вы *вполне способны* справиться со своими проблемами даже тогда, когда это кажется невозможным. Потому что можете быть сильным, как ива: она гнется, но не ломается. Этот образ, как магическое заклинание, помогал мне с раннего детства, которое проходило без отца, с матерью-алкоголичкой, часто впадавшей в приступы гнева. Дом, в котором я росла, был окружен лесом. Когда мне становилось больно или страшно, я, лежа в кровати, смотрела на ивы за окном. Ветер, дождь, метель налетали на них с той же силой, что и на другие деревья, но ивы никогда не теряли своих ветвей, как сосны или даже дубы. Глядя на это, я решила, что буду всегда вести себя так же, и часто повторяла: «Гнусь, но не ломаюсь». Эта фраза помогала мне справляться с бедами не только в детстве, но и потом, гораздо позже, когда пришло время «взрослых» трагедий: хронических болезней, финансовых потерь, развода. С ней я и становилась более стойкой, и осознавала пределы этой стойкости.

Одной моей клиентке — предпринимательнице, столкнувшейся с серьезной проблемой нехватки средств на развитие собственного дела, — эта формула помогла не только справиться с эмоциональным стрессом от постигшего ее разочарования, но и быстрее прийти в себя после пережитого и заняться новой бизнес-идеей. Другая моя клиентка, которая нуждалась в поддержке из-за проблем с дочерью, нарисовала иву и поставила рисунок на рабочем столе, чтобы напоминать себе о необходимости почаще повторять фразу.

Ива — один из самых ярких символов силы и стойкости из всех, которые я знаю. Пусть ее образ придает вам мужества всегда, когда вы в этом нуждаетесь.

НИЧТО
НЕ ВЕЧНО

«Я повторяю эти слова и в счастье, и в горе, — сказала мне одна из моих молодых клиенток об этом девизе. — Если все хорошо, эта фраза помогает помнить, что нужно ценить счастливый момент, потому что он не будет длиться вечно, а значит, надо наслаждаться им, пока он со мной. А когда наступают трудные времена, эта же фраза напоминает мне, что я не буду бесконечно переживать так, как сейчас». «Какая мудрость в 22 года!» — подумалось мне. Сама-то я пришла к такому пониманию жизни лишь годам к сорока. А до тех пор закидывалась на негативных переживаниях с уверенностью, что трудности так и будут сопровождать меня всю жизнь, и это, разумеется, лишь эмоционально усиливало и продлевало мое «пике». Я, пусть и неосознанно, отталкивала от себя возможность ценить любые свои позитивные переживания. Ведь, чтобы ценить, их нужно было замечать!

Осознание непостоянства мира — того, что все в нем течет и меняется, — один из ключиков к нашей жизненной стойкости, потому что уберегает от попытки навечно «заморозить» в своем сознании трудные времена и тем самым потерять подвижность ума и тела.

Привычка благодарить судьбу даже за самые маленькие радости, к которой приучает эта фраза, усиливает нашу жизнестойкость, поскольку позволяет шире смотреть на мир. Да, время от времени мы сталкиваемся с проблемами, но вокруг много и хорошего. Замечая его, вы почувствуете себя легче, сильнее, обретете уверенность в том, что сумеете противостоять любым ветрам судьбы.

**УМЕНИЕ
РИСКОВАТЬ**

ЕСЛИ ВЫ
ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ,
ТО ЧТО-ТО
ПРОИСХОДИТ.
ЕСЛИ ВЫ НИЧЕГО
НЕ ДЕЛАЕТЕ,
ТО НИЧЕГО
И НЕ ПРОИСХОДИТ

Иван пришел ко мне, когда оказался на серьезном жизненном перепутье. Он довольно быстро поднимался по должностной лестнице, и, глядя на него, все считали, что он сделал замечательную карьеру. Но была одна проблема: Ивану не нравилось то, чем он занимался. И еще: он был одинок. Пожертвовав личной жизнью ради работы, теперь, в сорок лет, он понял, что достигнутое благополучие не имеет для него особого смысла. В то же время он боялся перемен. Рисковать привычным ради новой работы, нового человека? А что если это не оправдается? Может, лучше поостеречься? А вдруг он, бросив нынешнюю престижную должность, так никогда и не найдет дела своей жизни? Или так и не встретит настоящей любви?

Беседуя с Иваном, я произнесла фразу, которую вычитала в каком-то романе: «Если вы что-то делаете, то что-то и происходит. Если вы ничего не делаете, то ничего и не происходит». Ему очень понравилось. «Если бы вы сейчас захотели предпринять нечто серьезное, то что бы сделали?» — спросила я. «Взял бы отпуск на год и уехал в Таиланд, — ответил Иван. — Я слышал о программах, по которым отправляют волонтеров в разные страны для работы в сельских школах. Меня такая идея очень бы заинтересовала».

И Иван решился-таки на риск — не в последнюю очередь под влиянием этого девиза. В далекой азиатской стране он встретил американскую девушку, которая приехала туда по той же волонтерской программе. Сейчас они живут в счастливом браке.

ВСТАНЬТЕ
ТАМ, ГДЕ
НЕ ХОТЕЛИ БЫ
СТОЯТЬ

«Я хочу встряхнуть свою жизнь, — сказала при первой встрече моя новая клиентка Джули, дама среднего возраста, которой до этих пор было вполне спокойно и комфортно в ее уютном мире. — Я понимаю, что еду по накатанной колее, годами привычно делая одно и то же. Но рисковать боюсь, сразу говорю “нет” любым возможным переменам и даже не рассматриваю их». Мне стало ясно, в чем проблема Джули.

В повседневной жизни так легко быть затянутым рутинной. Изю дня в день делать одно и то же с устоявшимися представлениями о себе, о том, что нравится, а что нет. «Я не люблю вечеринки», «Я не выношу брокколи», «Я никогда не смогла бы кататься на лыжах». Очень скоро мы замыкаемся в созданном нами же мире. Жить в нем, может быть, и удобно, но в какой-то момент становится очень скучно.

Джули хотелось расти, учиться чему-то новому. Но как она со своим вечным «нет» могла рискнуть и покинуть уютную зону комфорта? И тут я вспомнила фразу из книги «Развитие» известного психолога Сары Льюис, которую особенно интересуют вопросы креативности: «Как насчет того, чтобы иногда вставать там, где вы не хотели бы стоять?» Джули идея понравилась. Она стала пользоваться этим слоганом, чтобы не бояться рисковать и проявлять инициативу там, где раньше сказала бы себе «нет». В итоге заняла новую должность, согласилась пообедать с мужчиной, которого почти не знала, и наконец начала учиться танцевать сальсу. То есть сделала то, на что раньше никогда бы не решилась.

СНИЖАЙТЕ
УРОВЕНЬ
РИСКА

Эта концепция принадлежит Салли Кравчик, одной из авторитетнейших финансистов Уолл-стрит, вошедшей в топ-100 самых влиятельных женщин Америки по версии журнала Forbes. В своем профиле в LinkedIn Сэлли рассказала, как ей удавалось преодолевать риски в деловой жизни, в том числе связанные со вступлением в пугавшую ее должность генерального директора нового финансового холдинга Smith Barney, а позже — президента большого инвестиционного подразделения Bank of America — Global Wealth & Investment Management. Кравчик живо описывает, как на каждом крутом повороте своей карьеры, понимая, что в случае провала ее ждет публичное унижение, она все же преодолевала риски и в итоге приобрела влияние и авторитет в деловых кругах.

Стратегия Сэлли заключалась в том, чтобы не бежать от возможных факторов риска, а просто снижать их. По словам Кравчик, это подразумевало в первую очередь создание сильной команды талантливых и опытных сотрудников, которые дополняли бы, а не дублировали ее собственные таланты. Используйте эту методику, когда вашему движению к амбициозной, но незнакомой цели мешают страх и как следствие малодушное желание от нее уклониться. Снижение рисков может, например, состоять в создании финансовой подушки безопасности на случай, если поначалу не все пойдет гладко в должности новоиспеченного генерального директора. Или в сохранении прочных связей с коллегами и сослуживцами на предыдущем месте работы, когда вы решитесь уйти из него на новое и незнакомое. Или в том, чтобы заняться новым делом сначала как хобби, пока не будет полной уверенности в том, что вы можете всецело на него переключиться.

В любом случае эта фраза поможет вам умерить страхи и почувствовать уверенность в том, что вы не только пойдете вперед, но еще и преуспеете!

ЗАБОТА О СЕБЕ

ЗАБОТА
О СЕБЕ —
ЧАСТЬ ВАШЕЙ
РАБОТЫ

Я уже потеряла счет успешным и преуспевающим своим клиентам, которые признаются, что забота о себе всегда оказывается у них последней в списке текущих дел. Вот и на днях руководительница одной из компаний пожаловалась: «В моей жизни что-то не так. Хотя и с делами все в порядке, и дети радуют. Проблема в том, что я не умею заботиться о себе. Почти не занимаюсь спортом, часто ем нездоровую пищу, мало сплю». Если беседа с клиентом приобретает такой оборот, я всегда говорю: «Возможно, никто не подсказал вам этого, но забота о себе — тоже очень важная часть вашей работы. И, боюсь, это не тот случай, когда у вас есть особый выбор. Поскольку для того, чтобы преуспевать в делах, вам нужны достаточные запасы умственной, эмоциональной и физической энергии. Если вы будете пренебрегать заботой о себе, то ваша продуктивность и производительность постепенно начнут снижаться».

Разумеется, теоретически все мы знаем, что должны уделять себе достаточно внимания. Но на практике слишком заняты другими делами. Я придумала этот «преобразователь привычек» как раз для очень деловых людей вроде вас. Он помогает даже самым занятым находить время и для себя.

Если вы действительно проникнетесь мыслью, что забота о себе — важная часть работы, то вскоре будете относиться к этому как к бизнес-приоритету. Советую составить «План заботы о себе» и строго его выполнять. Мне удалось склонить к этому многих моих клиентов. Среди них — руководитель крупной компании с миллиардными оборотами, который под влиянием этой методики выработал обыкновение назначать «встречи с самим собой» в спортивном зале, а позже всерьез занялся триатлоном.

НЕ ПРЕВРАЩАЙТЕ
ВРЕМЕННЫЕ
НЕУДАЧИ
В ПОРАЖЕНИЕ

Давайте представим, что вы уже пользуетесь предыдущей формулой и у вас это отлично получается. Вы регулярно посещаете спортивный зал, правильно питаетесь, спите, как и положено, семь часов и даже больше. И вдруг что-то меняется: приходит время отпуска, а вместе с ним — лишние десерты, расслабленность и лень; заболевает мама — и это выбивает вас из привычного ритма жизни; вы чем-то серьезно расстроены — и успокаиваете себя жирной и сладкой едой. Список причин, по которым нарушается достигнутое ровное течение жизни и она выбивается из нормальной колеи, можно продолжить. Именно в такие моменты особенно полезно вспоминать приведенное выше изречение. Потому что, как бы вы ни хотели этого избежать, причины, нарушающие ваши правила заботы о себе, обязательно будут возникать. В чем же тогда секрет *продолжительности и успешности* такой заботы? В том, чтобы не *сдаваться*, сколько бы *временных неудач* вы ни испытывали на этом пути. А данная формула вам в этом поможет. Она удержит от соблазна съесть всю коробку печенья вместо одного. Сподвигнет снова сесть на велосипед после недели пропущенных тренировок.

Моя клиентка Люси так расстраивалась из-за того, что ленится ходить в спортзал, что неделями пребывала в апатии и ненависти к себе. Теперь, по какой-то причине пропуская тренировку, она напоминает себе, что завтра будет новый день. Забота о себе — дело долгоиграющее. То, что вы не сделали в конкретный день, не перечеркивает того, как вы заботились о себе годами и десятилетиями. Да, вчера вы сорвали занятие фитнесом. Ну так что ж? Вернитесь к нему сегодня.

**УВЕРЕННОСТЬ
В СЕБЕ**

БУДЬТЕ ТИГРОМ,
А НЕ КОТЕНКОМ

Мне очень симпатична эта фраза. Ее подарила одна из читательниц моих книг, приславшая мне по электронной почте письмо с просьбой о помощи. «Я хочу быть тигром, а не котенком», — написала она. Молодая женщина ощущала себя чересчур застенчивой и очень хотела стать уверенней. Такое желание в моей практике не редкость. И все же, когда я работаю с клиентами над повышением их уверенности в себе, не перестаю удивляться, насколько распространено заблуждение, что уверенность в себе — некое волшебное свойство, которое может просто спуститься с небес. Ради этого многие подолгу повторяют фразы типа «Я уверен в себе, я силен». По моему опыту, такие самообманывающие мантры не срабатывают, потому что мозг им не верит. «Это не так», — упрямо отвечает голос в вашей голове.

Добиваться уверенности в себе вы должны действием, которое станет для мозга основой, позволяющей ему выстраивать свои заключения. Эта фраза-напоминание поможет вам пытаться «быть тигром» *даже тогда, когда вы себя таковым не ощущаете*. Начните попытки с эпизодов, не связанных с серьезными опасностями, — это укрепит вашу уверенность в том, что вы можете принять на себя и более значительные риски. Для начала, например, решитесь сказать коллеге о том, что вам не нравится тон, в котором он с вами разговаривает. Будьте уверены, ничего страшного при этом не случится. Зато вы почувствуете себя достаточно уверенным, чтобы подойти к боссу и попросить о прибавке зарплаты.

Эта фраза поможет вам понять, как правильно реагировать, оказавшись в проблемной ситуации: *«Будь я тигром, что бы я сейчас предпринял?»* И если вы постоянно будете призывать себя быть тигром, то, поверьте, однажды станете им!

ПЕРЕСТУПАЙТЕ
ЧЕРЕЗ
СТЕРЕОТИПЫ

Эту мысль высказала Шерил Сэндберг* в своем бестселлере «Не бойся действовать»**. Она основывается на том, что, согласно многочисленным исследованиям, в самых разных сферах жизни женщины менее уверены в себе, чем мужчины. Этот печальный феномен находит множество проявлений. Например, женщины постоянно оценивают свои результаты ниже, чем они того заслуживают. Мужчины же, напротив, склонны переоценивать собственные достижения. К примеру, в поисках работы женщины обычно воздерживаются от собеседований, если не уверены в успехе на 100 процентов. Мужчины, наоборот, готовы бросить вызов удаче даже при шансах 50 на 50. И несмотря на то что большинство из нас понимают: явление это скорее социальное и не отражает индивидуальных особенностей представителей разных полов, — изменить что-то мы зачастую не в силах. Описывая этот феномен, Сэндберг говорит: «Со временем я стала понимать, что, хотя женщине и трудно побороть неуверенность в себе, в значительной степени эта неуверенность все же является стереотипом общественного восприятия... И я научилась переступить через этот стереотип».

Фраза Сэндберг буквально прыгнула ко мне со страниц ее книги и стала прекрасной рабочей формулой. С тех пор женщины, с которыми я работала, начали использовать ее в моменты сомнений в собственных силах. В такие минуты они заставляли себя действовать, переступая через неуверенность, потому что знали: если ждать, пока сомнения рассеются сами, то ждать придется вечно. Как сказала одна женщина, которая использовала эту фразу в период открытия собственного бизнеса: «Она помогает мне помнить, что мое чувство собственной неполноценности — лживо и я не должна слишком прислушиваться к нему».

* Шерил Сэндберг — американская предпринимательница, с 2008 года — вице-президент по финансам в Facebook, с июня 2012 года — член совета директоров компании, первая женщина в совете директоров за всю историю существования Facebook. *Прим. перев.*

** Ш. Сэндберг. Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству. М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. перев.*

Я БАБОЧКА,
А НЕ МОЛЬ

Вы склонны скрывать свои таланты? Боитесь проявлять себя полностью, опасаясь, что кому-то это не понравится? Это обычная проблема для женщин, которая может сделать нас гораздо незаметнее, чем мы могли бы быть. В какой-то момент женщина «считывает между строк», что ее слишком явный успех может расстроить других женщин — мать, сестер, подруг, — а иногда привлечение к себе излишнего внимания кажется ей даже необъяснимо опасным. Так мы и превращаемся в моль: вечно прячемся в тени только ради того, чтобы не потревожить кого-то другого. Но эти «другие» никогда не оценят такой жертвенности, потому что даже не догадываются о ней! В том, что это очень распространенное явление, я лишний раз убедилась, когда однажды после моей лекции ко мне подошла очень известная дама лишь для того, чтобы, по ее выражению, «пожать руку женщине, которая не боится перед огромной аудиторией рассказывать о том, в чем преуспела».

В случае с одной моей клиенткой ситуация была типична. Она устала вести жизнь моли и решила рискнуть — раскрыть все свои способности. А данную фразу использовала, чтобы набраться мужества бросить безопасную работу в престижной корпорации ради возможности открыть собственное консалтинговое агентство. Новое дело потребовало от нее умения привлекать к себе внимание и популяризировать себя.

Впоследствии многие мои клиентки пользовались этой «мантрой» и добивались с ее помощью значительного эффекта. А вы не хотите узнать, что лично вам может дать проявление собственной уникальности?

БУДЬТЕ САМИ
СЕБЕ БОССОМ

Я не раз работала с клиентками, которым трудно давалась роль босса. Каждая из них шла на немалый риск, открывая собственную компанию. А потом вдруг обнаруживала, что сомневается в каждом своем решении, и начинала окружать себя все большим числом советников, которые иногда давали очень противоречивые рекомендации. В результате «леди босс» еще больше сомневалась в себе.

Одна из таких женщин, Энн, рассказала мне, как, участвуя в семинаре для начинающих предпринимателей, выслушала 77 мужчин, которые один за другим объясняли ей, что именно она делает неправильно и как, по их мнению, должна поступать. Однако вместо ожидаемой помощи этот семинар еще сильнее поколебал уверенность Энн в себе и вызвал еще большую сумятицу в ее голове.

Независимо от рода занятий трудно бывает соблюсти баланс между инстинктивным желанием получать подсказки и стремлением следовать курсом, который вы сами считаете правильным. Здесь очень нежелательно склонение чаши весов в любую из сторон. Однако, по моим наблюдениям, женщинам все же свойственно отдавать предпочтение чужим советам. Повторение фразы «Будьте сами себе боссом» может послужить хорошим противовесом этой привычке. Энн фраза помогла не забывать, что компания принадлежит ей, а значит, она должна доверять своему здравому смыслу не меньше, чем здравому смыслу других. Успешно используя этот метод для того, чтобы разобраться с советами «77 экспертов», Энн впоследствии прибегала к его помощи всякий раз, когда кто-то советовал ей поступить иначе, чем она предполагала. Такая линия поведения позволила ей прочно занять место у руля собственного успеха.

СТРЕСС

СТРЕСС —
ВСЕГО ЛИШЬ
БУМАЖНЫЙ
ТИГР

Не правда ли, впасть в состояние стресса перед лицом какой-то проблемы — это немного похоже на столкновение с голодным тигром, который вот-вот вас проглотит? Проблема выглядит невероятно пугающей, вам кажется, что вы вообще никогда с ней справитесь. Но выход *есть*: вы должны представить, что ваш тигр — бумажный, а не настоящий. Это не будет означать, что проблемы как не бывало. Это будет означать, что она больше не угрожает вашей жизни.

Сравнение стресса с тигром предложил нейрофизиолог Рик Хансон, подчеркнув этим, что стрессовая реакция дана нам природой для спасения от физической опасности, в том числе и от преследующего тигра. Просто наше миндалевидное тело, отвечающее за формирование реакций стресса, не очень-то отличает реального хищника от, к примеру, дорожной пробки. Поэтому и реагирует так, словно за вами действительно гонится тигр, хотя на самом деле вы всего лишь застряли на шоссе по пути в аэропорт или опаздываете на важную презентацию. Используя этот метод, всегда можно напомнить себе, что никакой смертельной опасности нет, поэтому следует взять себя в руки и спокойно решать проблему с транспортом или возможными последствиями опоздания.

«Для меня эта фраза стала настоящим спасением, — признался один из моих клиентов, очень подверженный нервным стрессам. — Она позволяет мне вовремя делать паузу, чтобы понять, существует ли проблема вообще, и если да, то решать ее, а потом спокойно переходить к остальным делам».

ЭТОТ
САМОЛЕТ
ЕЩЕ ЛЕТИТ?

Таким вопросом летчики Второй мировой войны тренировали очень важный навык: решение нажимать кнопку катапульты или нет? Правило было простое: если самолет уже не летит — покидай его; если еще продолжает полет — оставайся и борись за живучесть машины. Я часто использую этот пример в работе с клиентами, панически боящимися стрессов. Он помогает им учиться различать, когда и вправду складывается *чрезвычайная* ситуация, а когда просто не из-за чего переживать. Только заставив себя понять, действительно вы в опасности или нет, можно постепенно успокоиться и в конце концов доказать своему миндалевидному телу, что сиюминутная угроза отсутствует и оно может уменьшить остроту реакции.

Среди моих клиентов был топ-менеджер компании, который очень остро реагировал на любые нежелательные ситуации на работе. Мысль о сорванных сроках сдачи проекта, возможном невыполнении квартального плана или один намек на то, что дело пойдет не так, как запланировано, приводила этого руководителя в состояние острейшего стресса. В результате его артериальное давление было постоянно повышенным, что реально угрожало здоровью и в конечном счете успехам компании. Он стал использовать вопрос о самолете, чтобы постоянно напоминать себе, что из-за одной проблемы, а уж тем более, возможности ее возникновения мир не обрушится. Поначалу приходилось повторять фразу по многу раз в день. Но постепенно руководитель научился реагировать на все спокойно. И, кстати, давление его тоже пришло в норму.

УСПЕХ

ЕСЛИ УЖ ВЫ
СРАВНИВАЕТЕ,
ТО ДЕЛАЙТЕ
ЭТО ПРАВИЛЬНО

Однажды я разговаривала с собственницей бизнеса, которой было всего двадцать с небольшим лет. Она жаловалась, что «продвинулась по пути успеха не так далеко», как некоторые ее ровесники. Это нам свойственно, правда? Мы меряем себя по какой-то невидимой шкале достижений и обычно остаемся неудовлетворенными результатом, независимо от нашего возраста и статуса. Оглядываясь вокруг, замечаем, что всегда есть кто-то, достигший большего: больших денег, большей славы и т.д. Как часто психологи и эксперты в вопросах достижения жизненного успеха говорят нам, что делать подобные сравнения не следует. Но это вряд ли возможно: одно из главных предназначений нашей префронтальной коры как раз в том и состоит, чтобы воспринимать поступающую информацию и сравнивать ее с теми заключениями и суждениями, которые мозг сформировал раньше.

Однако, как объяснила я своей молодой клиентке, то, что *мы действительно можем* сделать с нашей склонностью к сравнениям, так это стать уверенными, что сравниваем правильно. «Что вы имеете в виду?» — спросила она. «Что такое успех в вашем понимании?» — в свою очередь спросила я. Она ответила, не раздумывая: «Быть самой себе боссом, свободной делать то, что захочу, когда и как мне угодно». «Если вы сравните себя с другими по этим критериям, то что заметите?» «Что я уже добилась того, чего хотела! — воскликнула она. — Надо же, оказывается, я все время мерила себя по шкале, которая мне на самом деле неинтересна, и поэтому не заметила, что уже достигла успеха».

С тех пор и она, и другие мои подопечные используют эту фразу как напоминание о необходимости ориентироваться на собственные критерии успеха. Вы можете последовать их примеру! Это обеспечит вам уверенность в том, что вы сравниваете себя с другими в тех координатах, которые по-настоящему цените.

ЧТОБЫ
ДОБИВАТЬСЯ
НОВЫХ
УСПЕХОВ,
ВСПОМИНАЙТЕ
О ПРОШЛЫХ

Я работала со многими вполне успешными людьми, которые перед каждой большой презентацией страшно волновались за ее исход. Когда мы говорили об этом, они почти в один голос утверждали, что каждый раз боятся выглядеть неловко. И всем им я задала один и тот же вопрос: «Можете вспомнить презентацию, которая получилась у вас на все сто?» Как я и предполагала, каждый припомнил хотя бы один случай, когда, несмотря на волнения, провел презентацию хорошо, даже отлично. Я попросила их сосредоточиться на успехе, восстановив в памяти максимум его деталей: увидеть, услышать, снова почувствовать себя так же, как тогда. Что они предприняли, чтобы добиться успеха? Что при этом ощущали? И предложила всегда использовать этот метод: готовясь выступать с очередной презентацией, в красках представлять себе самый большой прошлый успех. Все мои клиенты отметили, что это им очень помогает.

Следует сказать, что эта фраза годится не только в случае с презентациями. Ее можно применять в любой ситуации, когда нужно выдать на-гора отличный результат. Сосредоточиться на предыдущем успехе — значит создать предпосылки для новой победы, поскольку мы отмечаем то, что было сделано правильно, и можем это повторить. *«Да, я помню, что сначала переговорил с коллегой, чтобы услышать ее мнение, и это помогло мне убедительнее выступить перед большой аудиторией».* И наоборот, концентрация внимания на неудаче порождает новую неудачу. Из-за «встроенного» в наш мозг негативистского когнитивного искажения мы можем легко зациклиться на прошлых ошибках и потерять нить успеха. Но только если не будем мысленно повторять это напоминание.

СТРЕМИТЕСЬ
БЕЗ
ФАНАТИЗМА

Я часто предлагаю этот метод молодым предпринимателям, которые, открыв свое дело, начинают так переживать из-за возможности потерпеть неудачу, что невольно заставляют страдать и себя, и коллег, и близких. А это, в конечном счете, ставит под угрозу и бизнес. Различие между болезненным энтузиазмом, доводящим до стрессов и психологического напряжения при одной мысли о неудаче, и воодушевлением, которое «сопровождается продуктивными усилиями и внутренним спокойствием, находящими вознаграждение в самом процессе, а не в результате», сформулировал нейрофизиолог Рик Хансон.

Я не раз говорила об этом с наиболее амбициозными своими клиентами, потому что и сама наблюдала то, что Хансон описывает в книге «Только один вопрос»: «Как это ни парадоксально, но спокойное отношение к своим целям увеличивает шансы на их достижение; в то же время заикленность на целях и страх неудачи часто становятся препятствиями на пути к максимальной эффективности». Это не подразумевает необязательность твердой веры в цель и настойчивости в ее достижении, но предполагает нежелательность закрепощения себя этим настолько, чтобы в стремлении к успеху доходить до крайности. Хансон отмечает, что в нашем мозгу хранятся две модели поведения: нормальные стремления, которые выражаются формулой «я хотел бы добиться»; и комплексы, выражающиеся формулой «я должен добиться». Комплексы и порождают нездоровые желания и ощущение несчастья.

Используйте эту формулу, чтобы достигать успеха со спокойным устремлением к нему. И, как говорит Хансон, «ощущайте свою жизнь абсолютно нормальной даже тогда, когда не добиваетесь какой-то цели».

**БАЛАНС МЕЖДУ
ЖИЗНЬЮ
И РАБОТОЙ**

НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ,
СПИСОК
НЕ СДЕЛАННЫХ
ВАМИ ДЕЛ
БЕСКОНЕЧЕН

Эта фраза адресована в первую очередь тем, кто постоянно испытывает стресс, пытаясь успеть абсолютно все, волнуется, что список несделанных дел слишком длинен, а в электронной почте полно неоткрытых входящих сообщений. Могу поклясться, что *никто и никогда не* добирается до конца списка ежедневных дел, и вряд ли кто-то видит пустым бокс входящих сообщений. Даже если последнее изредка и случается, то на час-два, а потом «входящие» снова заполняют почту в мгновение ока. У *каждого из нас* очень много неотложных дел, но когда мы пытаемся непременно переделать их все, то лишь подвергаем себя ненужному напряжению и вынуждены работать до изнеможения. Не надо бить себя кулаком в грудь и изображать супермена.

Я рекомендовала эту формулу десяткам людей, чтобы побудить их перестать посылать голову пеплом из-за того, что часть их дел постоянно остается незавершенной. Один мой клиент — молодой папа, который видел трехлетнего сынишку только по выходным, потому что каждый вечер задерживался на работе «подчищать дела», — поклялся мне, что как минимум дважды в неделю будет уходить из офиса раньше, чтобы успевать поиграть со своим малышом. Такое общение как воздух было необходимо им обоим. Спустя какое-то время молодой человек признался, что теперь и на работе ощущает прилив сил, и отношения в семье стали гораздо лучше.

СТЕПЕНЬ
ЗАНЯТОСТИ —
ЭТО ВОПРОС
ВЫБОРА

Эту фразу, идея которой позаимствована из книги Джонатана Филдса «Неопределенность», я рекомендую своим вечно занятым высокопоставленным клиентам, над которыми постоянно властвует чувство долга. Они «во что бы то ни стало должны на две недели лететь в Индию по делам», несмотря на то что уже и так провели в дороге последние шесть недель, а это неблагоприятно сказывается на здоровье и усложняет семейные отношения. Они «непременно должны посетить выездной корпоративный семинар», несмотря на строго предписанный врачами месяц постельного режима после операции. Они «вынуждены пропустить танцевальное выступление дочери» ради очень важного совещания в компании и так далее... (Все это — реальные истории моих клиентов.) Но ведь на самом деле они *выбирают* эти решения.

Иногда кажется, что выбора действительно нет. Но это только на первый взгляд. Если остановиться и хорошенько подумать, то выясняется, что выбор есть всегда. Я поняла это еще в молодости, когда однажды сильно повредила спину и на многие месяцы оказалась прикована к постели. Оказалось, что моя жизнь каким-то образом продолжилась, хотя я и не могла делать многое из того, что «обязательно должна была». По-настоящему труден бывает не сам выбор, а решение, что он есть.

Клиентка, которая собиралась срочно лететь в Индию, решила на неделю отложить поездку, чтобы немного передохнуть и вернуться к офисным делам. Человек, перенесший операцию, отправил свои извинения организаторам семинара. Отец девочки, занимавшейся балетом, договорился, чтобы его заменили на совещании в день выступления дочери... Вы всегда можете позволить себе *притормозить* — мир при этом точно не рухнет.

А ТЕПЕРЬ
ПЕРЕВЕРНИТЕ
ВЕДРО

Вы испытываете беспокойство, если, покидая офис, оставляете там незавершенную работу? Не удовлетворены своими достижениями, чего бы ни добились за день? Такие же ощущения почти ежедневно испытывают многие мои клиенты, в том числе очень преуспевающие, целеустремленные, умеющие эффективно мыслить. Вот тут-то я и предлагаю им эту формулу. Она родом из книги Рейчел Наоми Ремен «Мудрость за кухонным столом». Наоми рассказывает в ней про свою бабушку-еврейку. Утром бабушка наполняла ведро водой и молилась, чтобы наступивший день был таким же наполненным. А вечером — выливала воду и переворачивала ведро, это означало, что день получился замечательным и сегодняшние труды окончены.

Люди, использующие это изречение, находят его очень полезным, когда нужно научиться отделять работу от просто жизни. Используйте эту формулу, если не умеете освободиться от повседневных проблем и испытывать чувство удовлетворенности, успокоенности. Представьте, что у вас в руках ведро, наполненное не водой, а всем, чего вы сегодня добились (даже если добились не столько, сколько хотели), а теперь мысленно вылейте содержимое и переверните ведро. Это будет означать, что сегодня вы сделали максимум возможного. Судьбы мира продолжите решать завтра и за новый день снова сделаете все, на что способны. А пока — время перевернуть ведро и отдохнуть.

ТРЕВОГИ

НЕ СТРЕМИТЕСЬ
РАЗУМОМ ТУДА,
ГДЕ ЕЩЕ
НЕ НАХОДИТСЯ
ВАШЕ ТЕЛО

Вы заранее волнуетесь о чем-то плохом, что *может* случиться? Многие мучают себя «заклинаниями» типа: *«Если я сегодня побеспокоюсь о возможных проблемах, то завтра отведу их от себя»*. На самом деле, когда вы концентрируетесь на неудачах, которые могут произойти в будущем (но не всегда происходят!), то делаете себя несчастным прямо *сейчас*.

Если вы испытываете хроническую тревогу, используйте эту формулу. Я позаимствовала ее у одной своей клиентки-иностранки, изучавшей английский язык. Работая над тем, чтобы снять у нее волнения по поводу катастроф, которые могут выпасть на ее долю, я предложила ей постоянно повторять фразу: *«Я перейду через мост, когда мне будет нужно»*. Вскоре наш контракт по коучингу закончился, она уехала за границу. А через два года неожиданно позвонила и призналась, как это было удивительно: по-настоящему сжиться с идеей о том, что «не следует стремиться разумом туда, где еще не находишься телом», это действительно помогло освободиться от постоянных тревог. Мне так понравилась ее интерпретация моей формулы, что теперь я вооружаю своих клиентов именно этой версией. Используйте ее, чтобы напоминать себе: проблемы, из-за которых вы сейчас тревожитесь, возможны, но только в будущем (и не факт, что они вообще «материализуются»). Вас там пока нет — есть лишь игра вашего воображения. Даже если с вами действительно произойдет нечто, чего вы боялись, вы сумеете справиться с этим именно тогда, когда оно случится.

ДЕЛИТЕСЬ
СВОИМИ
ТРЕВОГАМИ

Эту идею мне подала одна из клиенток. Причем она вовсе не пыталась заставить кого-то волноваться о ней. А говорила лишь о том, что нуждается в участии другого человека (конкретно — ее помощницы) в том, чтобы подробно обсудить, как избежать проблем, постоянно ее беспокоящих: страха куда-то опоздать или быть неготовой к какому-то мероприятию. Однако, по сути отдав свои тревоги «на аутсорсинг», она в итоге получила необходимую поддержку.

Мне эта идея понравилась. Ведь мы обычно беспокоимся именно о том, в чем нам более всего нужна поддержка окружающих. В каких-то своих мыслях мы очень уверены, а в каких-то — не совсем. И именно последние зачастую остаются без ответов. Для моей клиентки — это мысли о настоящем. Для меня — мысли о будущем. Некоторые сферы жизни даются нам нелегко, и это часто втягивает нас в водоворот тревог, мы не знаем, что предпринять, но при этом уверены, что должны найти все ответы самостоятельно.

Эта фраза полезна как раз тем, что напоминает: иногда стоит обращаться за помощью к людям, которые хорошо понимают, в чем вы нуждаетесь. Для моей клиентки таким человеком оказалась ее помощница, которая предложила составить деловое расписание с «окнами» для подготовки к мероприятиям и достаточным запасом времени, чтобы не бояться куда-нибудь опоздать.

Не мучайтесь с самостоятельным поиском абсолютно всех ответов — хотя бы иногда делитесь своими тревогами!

БЛАГОДАРНОСТИ

Работая над каждой книгой, я неизбежно размышляю о том, что и как делаю, и всегда поражаюсь, насколько повлияло на меня то, чему я училась у доктора Доны Марковой и что делала вместе с ней. Дона — почетный президент исследовательской и консалтинговой компании Professional Thinking Partners (РТП), основоположник новых подходов к изучению процесса человеческого мышления, вопросов познания и общения. Сотрудничая с многочисленными корпоративными клиентами, РТП разработала теорию «интеллектуальных активов» организаций и их воздействия на повышение эффективности как коллективов, так и индивидуумов. Я безгранично благодарна Доне Марковой.

И, конечно, эта книга не вышла бы в свет без поддержки моего блестящего агента Ифат Рейсс Генделл и всей ее звездной команды из агентства Foundry Media: Джессики Феллеман, Кирстен Нойхаус, Джессики Регель, Сары Де Нобрега, Хэйди Галл и Мишель Хэммонд. Ифат познакомила меня с замечательными людьми из издательства Crown Business: сказочным редактором Талиа Крон, ее помощницей Даннали Диаз, издателем Тиной Констебл, ее заместителем Кемпбеллом Уортоном, помощницей Дженнифер Рейес, волшебницами рекламы и маркетинга Меган Перрит и Айлет Грюнпехт, их помощницей Оуэн Хэйни, директорами по продажам Кристин Эдвардс и Кэндис Чаплин, торговым агентом Дэрилом Мэттсоном, дизайнером Каленой Шеен и корректором Хилари Робертс. Как бывший издатель я хорошо знаю, что значит выпустить книгу, и сердечно благодарю всех за бесценный вклад в то, чтобы моя книга увидела свет.

Огромное спасибо моим агентам по связям с общественностью Эмили Майлс Терри и Лесли Россман. Мы уже и не помним, сколько лет работаем вместе. И я не представляю, как книга могла бы получиться без них.

Моя особая благодарность — друзьям и моей семье, которые делились со мной и соображениями по поводу идеи изменения привычек, и своими историями: Ане Ли Макилрайт, Меган, Лазу и Мэттью Гонзалесам, Стефани Райан, Беатрис Стоунбэнкс и Джою Магрино.

Хочу также поблагодарить своих клиентов, у которых каждый день чему-то учусь. По соображениям конфиденциальности я не называю в книге их настоящих имен. Более того, в приведенных мною примерах изменены и пол персонажей, и детали историй. А цитаты передают скорее дух, чем букву высказываний моих клиентов.

В заключение хочу отметить: хотя я не являюсь буддистским наставником или учителем и даже не могу похвастаться, что прилежная ученица, вы, безусловно, заметили, что через всю книгу красной нитью проходит буддистское учение. Много о нем я узнала от Джека Корнфилда, Пемы Чодрон, Тит Нат Ханя, Сильвии Бурштейн и Рика Хансона. Если вы тоже захотите больше узнать о практике использования мантр и коротких изречений в буддизме, рекомендую два хороших источника: «Тренировка сопереживания: учение Дзэн и практика Лоджонга» (Training in Compassion: Zen Teachings on the Practice of Lojong) Нормана Фишера и «Всегда сохраняйте радостный ум: практика Лоджонга в достижении сопереживания и бесстрашия» (Always Maintain a Joyful Mind: And Other Lojong Teachings on Awakening Compassion and Fearlessness) Пемы Чодрон.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Райан М. Дж.

Меняем привычки

**81 способ перестать действовать
на автопилоте и достичь своих целей**

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Хоренко*
Литературный редактор *Светлана Стафеева*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Елизавета Мазур*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Лев Зелексон, Елена Бреге*

Простой и проверенный способ изменить свои привычки и перестать действовать на автопилоте

Привычки зачастую управляют нашей жизнью. Добиться устойчивых позитивных перемен в поведении очень сложно любому человеку, независимо от силы его желания, остроты ума и дисциплинированности. Сколько раз ваши благие намерения изменить свою жизнь разбивались о стойкие привычки и шаблоны поведения, «въевшиеся» в характер, и вы снова и снова оказывались в исходной точке?

Автор этой книги нашла способ разорвать порочный круг и отключить автопилот в голове, неосознанно управляющий нашим поведением. Мэри Дж. Райан разработала систему коротких фраз-напоминаний, которые противостоят нежелательным мыслям.

Формулы из этой книги работают, потому что они побеждают автоматическую систему и помогают вам сознательно понимать то, что вы сейчас делаете, а также служат вам коротким напоминанием о том, что вы хотите сделать в данный момент. Вы начинаете с одной фразы, повторяете ее до тех пор, пока она не укореняется в вас настолько, что повторения становятся уже не нужны, затем беретесь за следующее изречение.

Освоив эту методику, вы сможете отказаться от автопилота и внедрять в свою жизнь сознательные изменения.



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks